

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Spokojenost zaměstnanců ve velkoobchodním centru

Employee Satisfaction in a Wholesale Center

Student: Nela Bártová

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Kirovová Iva, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student:

Nela Bártová

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Spokojenost zaměstnanců ve velkoobchodním centru
Employee Satisfaction in a Wholesale Center

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců
3. Analýza spokojenosti zaměstnanců ve velkoobchodním centru
4. Návrhy a doporučení pro organizaci
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 10. Května 2013

.....
Sautal

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování k této práci. Dále bych ráda poděkovala společnosti KEŠKA-FM s.r.o. za spolupráci.

.....
Bártl

podpis

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců.....	6
2.1	Pracovní spokojenost.....	6
2.1.1	Uspokojení z práce během života	8
2.1.2	Příčiny a následky uspokojení z práce	9
2.2	Vztah pracovní spokojenosti k motivaci a výkonnosti.....	11
2.2.1	Herzbergův dvoufaktorový model	13
2.2.2	Pracovní výkon	16
2.2.3	Motivace a stimulace	17
2.3	Možnosti zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků	21
2.3.1	Dotazování	22
2.3.2	Měření uspokojení z práce	24
3	Analýza spokojenosti zaměstnanců ve velkoobchodním centru	26
3.1	Charakteristika společnosti KEŠKA-FM s.r.o.	26
3.2	Realizace výzkumu	28
3.2.1	Úvodní otázky	29
3.2.2	Otázky zaměřené na vztah k organizaci.....	31
3.2.3	Otázky zaměřené na motivaci zaměstnanců	39
4	Návrhy a doporučení pro organizaci	50
5	Závěr.....	53
	Seznam použité literatury	55
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době, jež se vyznačuje vysokou mírou mechanizace, kdy je lidská síla substituována silou strojovou, se mnohým z nás může přílišný důraz, který je kladen na vysokou spokojenost zaměstnanců, jevit přehnaným až zbytečným. Ač se může zdát, že svět je v rukou automatů, robotů a nejkomplicovanějších zařízení, lidský faktor zde stále hraje důležitou roli. Pokud má tedy podnik prosperovat, je nezbytně nutné zohledňovat a respektovat individuální lidské potřeby, a tím vytvářet spokojený personál.

Na první pohled působí tento úkol elementárně, ovšem opak je pravdou. Zaměříme-li se hlouběji na tento nelehký proces, jež leží na bedrech téměř všech vedoucích pracovníků a potažmo i celých společností, zjistíme, před jak velkým problémem se nacházíme. Manažeři si uvědomují, jak významná je pozornost věnovaná zaměstnancům. Pokud jsou spokojeni a také motivováni tím správným směrem, je velmi pravděpodobné až téměř jisté, že budou podávat požadovaný výkon. Zde nám však vyvstává základní kámen úrazu. Podniky již dávno nemotivují, a tím pádem nedosahují spokojenosti pouze na základě finančního odměňování. Je zde celá škála stimulů, které jedince ovlivňují. Mezi podstatné cíle manažerů spadá rozpoznání vlastností podřízených, a tím nalezení optimálního stimulu, vyhovujícího každé osobě, s nímž může být dosaženo co nejvyšší spokojenosti zaměstnanců. Ta může následně vést ke zvyšování konkurenceschopnosti a k upevnění postavení společnosti na trhu.

Dle našeho názoru je téma spokojenost zaměstnanců zajímavé z toho důvodu, že každá společnost snažící se dosáhnout co nejlepšího a nejprestižnějšího postavení musí klást velký důraz na individualitu všech jedinců pracujících ve jménu daného podniku. Pouze pokud je tento předpoklad splněn, může přímo úměrně růst spokojenost a výkon pracovníků. O tento stav by měla usilovat každá ekonomicky smýšlející organizace. Jak řekl britský filosof Joseph Ernest Renan: „nejúžasnější na světě je spokojenost“. Z tohoto citátu by mohl vycházet ne jeden vrcholný manažer, usilující o zlepšení pracovního výkonu, Renan zde správně připisuje spokojenosti značnou váhu.

Na základě našeho úsudku není spokojenost samostatný separovaný termín, nevztahující se k ostatním, naopak jde o soustavu propojených pojmů, jež k sobě neodmyslitelně patří. Je

tedy nutné vycházet nejen ze spokojenosti, ale také mimo jiné z motivace zaměstnanců, která, pokud je realizována správným směrem, napomáhá k dosažení ideální míry spokojenosti.

Pro tuto bakalářskou práci jsme vybrali velkoobchod KEŠKA-FM s.r.o., který nám poskytl možnost spolupráce. Příležitost nahlédnout alespoň do malé části vnitřního uspořádání tohoto velkoskladu je jistě dobrou zkušeností do budoucího zaměstnání. Obdobně jako jiné společnosti i tato si klade za svůj cíl zvyšovat a udržovat spokojenosti zaměstnanců na optimální hladině. Z tohoto důvodu se v bakalářské práci zaměříme na odhalování slabých míst v současném motivačním modelu společnosti, který by mohl postupem času přerůst až v nepřekonatelné bariéry snižující výkonnost podniku.

Cílem bakalářské práce je zjistit současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, a to na základě dotazníkového šetření, které bude zaměřeno na dvě hlavní oblasti - první oblastí je vztah zaměstnanců k organizaci a druhou motivování pracovníků. Na základě výsledků z dotazníkového průzkumu se pokusíme přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s konkrétními aspekty práce.

Nejprve se v teoretické části této bakalářské práce budeme zabývat elementárními pojmy, jež souvisejí se spokojeností obecně. Neopomeneme však podstatu a význam motivace, která pokud je aplikována na jedince se značnou dávkou citu, působí kladně jak na spokojenost, tak na následný výkon podřízených.

V následující části zvané praktická, se nejprve zaměříme na charakteristiku vybrané společnosti. Následně provedeme analýzu spokojenosti zaměstnanců daného velkoobchodního centra. Prostřednictvím dotazníkového šetření vyhodnotíme stav přetrvávající ve společnosti a odhalíme tak jisté mezery vyskytující se právě v oblasti spokojenosti a do určité míry i v oblasti motivace personálu. Zjištěné situace nám dále poslouží jako základ pro sestavení potřebných doporučení a návrhů, jež by mohly postupem času pomoci k dosažení požadované úrovně spokojenosti zaměstnanců.

2 Teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců

V teoretické části této bakalářské práce bude pro nás stěžejním úkolem definovat a přiblížit tak nejdůležitější pojmy a souvislosti mezi nimi vznikající. Musíme chápat termín spokojenost zaměstnanců neboli pracovní spokojenost jako pojem prolínající se s ostatními, a ne jako cosi separovaného. Přiblížíme tedy nejen význam, ale také provázanost výrazů spokojenost, motivace a pracovní výkon.

2.1 Pracovní spokojenost

Co se literatury týče, můžeme se s pojmem pracovní spokojenost setkat poměrně často, a to v různých formách. Chybí však přesně definovaný význam pro toto slovní spojení, není tedy jasné, co se jím exaktně rozumí. Spokojenost můžeme definovat například dle Bedrnové et al. (2012) či Arnolda et al. (2007).

Bedrnová et al. (2012) nahlíží na spokojenost ze **tří pohledů**. Na jedné straně lze pracovní spokojenost, ať už s prací, či pracovními podmínkami, chápat jako **kritérium hodnocení personální politiky** společnosti. Dle tohoto pojetí je nastolena jistá přímá úměrnost, která nám říká, že čím větší je zájem podniku o pracovníky, respektive čím lépe se podnik stará o potřeby svých zaměstnanců, tím vyšší je jejich spokojenost. V tomto případě vystupuje spokojenost jako popis stavu. Na straně druhé můžeme spokojenost zaměstnanců chápat jako **podmínku efektivního využívání pracovního potenciálu** jednotlivců. Spokojenost následně získává podobu radosti z vlastního uplatnění, uspokojení ze smysluplné práce či pocit naplnění pramenící z dobře provedeného úkolu. V tomto případě je spokojenost vnímána jako hnací síla, která nutí k lepším výsledkům. Uspokojení však může osoba pociťovat i na základě **dosahování nižších cílů**. Zde se tedy jedná o třetí pohled na pracovní spokojenost, přičemž si jedinec může říci: „mně to stačí“ a nebude se nadále snažit dosáhnout lepších výsledků, a tím i vyšších cílů. Zde pracovní spokojenost vystupuje formou jisté překážky nebo dokonce brzdy, jež snižuje požadovaný pracovní výkon v jakékoliv oblasti lidské práce.

Tyto různé pohledy na pracovní spokojenost si můžeme lépe demonstrovat pomocí jednoduché tabulky číslo 2.1. Zde jsou velmi přehledným způsobem ukázány všechny tři pohledy, je určeno k čemu se vztahují a také nám stručně popisují, co daný pohled znamená.

Tab. 2.1 Významy pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření zaměstnance ke kvalitě péče o zaměstnance	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil "Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!"	demobilizaci pracovních sil "Mně to stačí, co bych se snažil"

Zdroj: Provazník, Komárková (2004, in Bedrnová et al., 2012, str. 393)

Bedrnová et al. (2012) tvrdí, že termín pracovní spokojenost zohledňuje postoje a pocity, které jsou lidem vlastní vzhledem k jejich práci. Pokud jsou tyto postoje pozitivní, příznivé signalizují určitou spokojenost v práci, naopak negativní, nepříznivé ukazují nespokojenost s prací. Existují faktory ovlivňující úroveň pracovní spokojenosti. K takovému ovlivňování dochází pomocí vnitřních a vnějších motivačních faktorů, kvality řízení, sociálních vztahů a míry, jež nám ukazuje úspěšnost či neúspěšnost v práci.

Podle Arnolda et al. (2007) je uspokojení z práce důležité ze dvou důvodů. První z nich je fakt, že uspokojení z práce funguje jako indikátor psychické pohody jedinců nebo jejich duševního zdraví. Můžeme vycházet z představy, kdy je velmi nepravděpodobné, i když ne nemožné, že osoba, která je nešťastná v pracovním vztahu, bude šťastná obecně. Právě proto nejenom psychologové usilují o to, aby bylo uspokojení z práce součástí běžného života jednotlivců. Za druhé se všeobecně předpokládá, že pracovní spokojenost vede k motivaci a také k dobrým výkonům v práci, k takovému propojení postoje a chování nemusí dojít za každou cenu. Často se předpokládá, že postoje ovlivňují chování, ale není snadné demonstrovat, že tomu tak opravdu je.

Uspokojení z práce popsal Locke (1976, in Arnold et al., 2007, s. 251) jako „**příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností**“. Obecně se tento pojem týká různých aspektů práce, které mají vliv na míru uspokojení z této práce. Zpravidla zde patří postoj k pracovním podmínkám, výši mzdy, kariérním možnostem, spolupracovníkům a nadřízeným, pracovní pozici a vnitřním aspektům práce.

Podle Marka (2004) tvoří tu nejspokojenější skupinu zaměstnanců lidé, kteří mají vysokou kvalifikaci, pracují na vedoucích pozicích nebo jsou odborníky ve svém oboru. To je dáno jednak různorodostí, kterou nacházejí vysoce kvalifikovaní odborníci ve svém zaměstnání, dále pak tvůrčí prací, odpovídající finančním a jiným pracovním ohodnocením. Máme zde však i opačný pól tvořený nespokojenými zaměstnanci, to bývají spíše lidé nekvalifikovaní či lidé pracující jako dělníci. Takto nízké uspokojení z práce je dáno například jednotvárností či sezónností práce, nese s sebou také nižší společenskou prestiž a horší finanční ohodnocení.

2.1.1 Uspokojení z práce během života

Dle některých studií má uspokojení z práce během aktivního života tendenci relativně stabilně růst. Pokud bychom se k této teorii přiklonili, stejně jako Arnold et al. (2007), mohlo by tomu tak být hned z několika důvodů. Za prvé můžeme vycházet z předpokladu, že starší lidé by mohli mít objektivně lepší pracovní místa než lidé mladší, kteří například neměli tolik času se na výhodnější pozice vypracovat nebo neměli tolik času si najít nejlépe vyhovující pracovní pozici. Dalším důvodem může být fakt, že starší lidé mají po všech letech nižší očekávání, je tedy snazší takto snížená očekávání naplnit, a tím uspokojit. Starší lidé jsou možná vždy spokojenější než ti mladší, v tomto případě se jedná o takzvaný efekt kohorty. Může také dojít k jistému zkreslení způsobenému předčasným odchodem do důchodu u lidí, jež ve svém zaměstnání nejsou spokojeni. Tak se vzorek starších lidí stává neobjektivním.

Uspokojení z práce je tedy z části určeno obecnou dispozicí jedince, ne však natolik, aby bylo neměnné po celou dobu jeho aktivního života, což znamená, že spokojenost, kterou lidé pociťují ve vztahu ke své práci, se bude v průběhu jejich života vyvíjet a měnit. Dle studie vztahu mezi uspokojením z práce a věkem zjistil Clark et al. (1996, in Arnold et al.,

2007) jak se spokojenost transformuje v závislosti na stáří jedinců. Přišli na to, že u teenagerů se pohybuje uspokojení z práce na poměrně vysokých hodnotách, naopak u dvacátníků a třicátníků se tato hodnota snižuje. K nárůstu dochází až kolem čtyřicátého věku života, kdy se míra uspokojení rovná té, kterou lidé pocítují v teenagerovském věku, mezi padesátníky a šedesátníky se tato hodnota ještě navýší. Z tohoto průzkumu vyplývá, že vůbec nejnižšího uspokojení dosahují lidé kolem třicátého šestého věku, tento stav je nazván dnem pracovní spokojenosti.

S uspokojením z práce během života jistě souvisí „Age management“, tento pojem bývá definován různě, odkazuje tak na širokou škálu opatření a činností. „Age management“ tedy představuje podle Lazarové et al.(2011) řízení společnosti, které zohledňuje věk zaměstnanců. Tento přístup by měl vést k řešení demografické situace ve státě a demografických změn na pracovišti. Může, avšak nemusí, souviset s fenoménem stárnoucí společnosti, s nímž se potýká nejenom Česká republika. Opatření, která s tímto managementem souvisí, by měla zajistit všem zaměstnancům bez ohledu na jejich věk, aby mohli využít svůj potenciál. Měla by také chránit před znevýhodňováním určitých skupin lidí, ať už se jedná o mladé začínající pracovníky, či starší osoby těsně před odchodem do důchodu. Pokud je společnost řízena s ohledem na věkové složení, mělo by docházet ke zvyšování pracovní spokojenosti a produktivity.

2.1.2 Příčiny a následky uspokojení z práce

Co se práce samotné týká, jsou u podstatné části lidí determinanty celkového uspokojení z práce odvozené od vnitřních znaků práce samotné. Tyto rysy pak bývají nejčastěji založené na elementárních konceptech různorodosti ať už dovedností, významů úkolů, identity úkolů, zpětné vazby a autonomie. Hackman a Oldham (1976, in Arnold et al., 2007) specifikovali své koncepty takto:

- různorodost dovedností - to je rozsah, v jakém jsou různé dovednosti nezbytné k výkonu určitých úkolů,
- identita úkolů - znázorňuje rozsah, v jakém je pracovník schopen dokončit „ucelený“ díl práce oproti malému dílu práce,

- význam úkolů - představuje rozsah, v jakém je práce chápána jako něco, co dokáže ovlivnit životy druhých lidí,
- autonomie - je rozsah, v jakém se pracovník může svobodně rozhodovat ohledně toho, jak bude postupovat, ovšem v rámci své práce,
- zpětná vazba - rozsah, v jakém existují přesné a správné informace o tom, jak efektivně zaměstnanec pracuje.

Griffin a Bateman (1986, in Arnold, 2007, s. 254) také zjistili, že „obecně většina studií nachází významné a pozitivní korelace mezi chováním lídrů, jako je iniciace určité struktury práce a uznání vůči podřízeným, a uspokojení u práce u těchto podřízených“. Právě z tohoto důvodu patří mezi důležité aspekty ovlivňující spokojenost zaměstnanců rovněž chování nadřízených. Musíme ovšem počítat také s možností, že právě uspokojení z práce je příčinou toho, jak personál vnímá svou práci. Spokojení lidé tak mohou svou pozici hodnotit více optimisticky a příznivě, než lidé nespokojení, a také mohou od svých nadřízených dostávat zajímavější úkoly.

Ellis (2013) také pokládá za důležité zásahy nadřízených do fungování podřízených, díky nimž je možno pozitivně ovlivňovat zaměstnance. Podstatné je pěstovat v pracovnících pocit sounáležitosti, přičemž by se měl každý jedinec cítit jako člen rodiny či alespoň týmu. Takovéto vztahy je nutné budovat ne jenom v práci, ale i v mimopracovní době.

Mezi žádané následky, které s sebou nese spokojenost zaměstnanců, patří mimo jiné i loajalita pracovníků vůči organizaci, a také nízká míra fluktuace. Loajalitou se rozumí jistá věrnost vůči společnosti, ve které jedinec pracuje. Projevuje se v oddanosti společnosti. Takový zaměstnanec je ochotný prezentovat svého zaměstnavatele v tom nejlepším světle a dělá tak dobré jméno celé společnosti. Naopak setkáme-li se s neloajálním pracovníkem, nebude rozhodně svého zaměstnavatele doporučovat dál a nebude pociťovat ani hrdost, že je součástí takové organizace. Fluktuací pracovníků se rozumí častá změna jejich zaměstnání. Pokud je v organizaci vysoká míra fluktuace, znamená to, že pracovníci nesetrvávají v dané společnosti moc dlouho. Pokud však máme spokojený a dobře motivovaný personál, k fluktuaci téměř nedochází a lidé rádi chodí do své práce, přičemž je ani nenapadne změnit své zaměstnání.

2.2 Vztah pracovní spokojenosti k motivaci a výkonnosti

Jak napsala Shetrone (2011) „Každý dobrý manažer by měl vědět, že především spokojený a šťastný zaměstnanec je loajálním a také produktivním zaměstnancem.“. Vztah pracovní spokojenosti a motivace popsala také Bedrnová et al. (2012). Jak již bylo nastíněno, spokojenost je nutno chápat jako pojem související s pojmy jinými, v tomto případě se jedná o motivaci. Z tohoto vztahu, mezi motivací a pracovní spokojeností, nám vyplývá, že dobré pracovní podmínky ve většině případů stimulují motivaci k práci, a to alespoň nepřímo. Za výhodnější je považována situace, kdy je člověk plně uspokojen a naplněn díky samotnému obsahu jeho práce. Existuje zde přímá úměrnost - čím větší je uspokojení z dané činnosti, tím větší je motivace k ní. Pracovní podmínky mají větší vliv na spokojenost zaměstnanců a do jisté míry i na jejich motivaci, pokud je pracovní činnost nedokáže svým charakterem a obsahem uspokojit. Zpravidla záleží na těchto podmínkách práce:

- možnosti pracovního postupu (co se pracovní kariéry týče),
- mzda (co by finanční ohodnocení),
- spolupracovníci, jejich vlastnosti a jednání,
- kvalita a činnost manažera,
- fyzické podmínky práce,
- péče podniku o své zaměstnance,
- styl organizace práce a řízení uplatňovaný v podniku.

V praxi může docházet k chybnému řízení podniku, jež vede k takové spokojenosti pracovníků, která je založena na nízkých nárocích na vlastní osobu, na ostatní lidi i na pracovní podmínky. Tato spokojenost, vedoucí k omezené efektivitě činnosti, snižuje motivaci k práci. Jakmile společnost zaznamená tento stav ve zvýšené míře, musí jej brát za indikátor vážného ohrožení. V takovýchto případech může dojít ke stagnaci rozvoje podniku. Za těchto okolností je pravděpodobné, že dojde k zániku vlivem ostatních konkurenčních firem.

Nenáročné sebeuspokojování, jinak zvané demobilizující spokojenost, je dle Bedrnové et al. (2012) nebezpečné ještě z jiného důvodu. Není vyloučeno, že se rozšíří takzvanou sociální nákazou. Podniková atmosféra je ovlivněna všemi zaměstnanci, kteří zde pracují, ovšem ne každý z nich ji ovlivňuje stejnou měrou. Je zřejmé, že slabší jedinci nebudou mít

schopnost působit na ostatní, jako tomu bude u silných osobností, jež jsou respektovány a akceptovány celým kolektivem. Těmto lidem pak říkáme vůdci mínění. Bývají často vzorem pro ostatní spolupracovníky, kteří napodobují názory, postoje a chování právě těchto silných person. Chová-li se vůdce mínění pasivně, projevuje-li spokojenost s nízkými nároky a prezentuje-li se samolibým postojem, že ho nemůže nikdo překonat, stává se toto jednání silnou brzdou pro efektivní využívání lidských možností. Ať se jedná o odmítání nových nápadů či postupů. Výsledkem bývá poměrně rychlá ztráta konkurenceschopnosti a postavení na trhu.

Bedrnová et al. (2012) tvrdí, že je životně důležité objevit příznaky takto destruktivního sebeuspokojení u vůdců mínění. Tento krok je pouze začátkem. Dále je nezbytné rychle a hlavně účinně zasáhnout proti tomuto chování. V jaké míře bude akce úspěšná, je ovlivněno demokratičností podniku. Pokud se jedná o silně mocensky orientovanou strukturu společnosti, nebude zde tak pozitivní výsledek, jako u podniků založených na demokratickém uspořádání. Záležet bude i na postavení vůdce mínění. Vyskytuje-li se v mocenské hierarchii na vrcholu, nebude preventivní zásah příliš účinný.

Ze všech teorií a psychologických přístupů v této oblasti jasně vyplývá, že neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti, nebo také nespokojenosti, který by jednoznačně ovlivňoval motivaci pracovníků. Spokojenost s prací nabývá mnoha podob. Ty se odvíjí od toho, kdo ji vyjadřuje, v jakých souvislostech je vyjadřována a čeho se konkrétně týká.

Bedrnová et al. (2012) také tvrdí, že u téměř u každého člověka můžeme v reálném životě najít mnohorozměrnou strukturu spokojenosti. Ta se skládá z ohromného množství subjektivně prožívaných vztahů ke všemu, co jedince obklopuje ať už v práci, či v jiných oblastech. Mohou to být lidé, předměty, podmínky, události a jiné. V těchto prožívaných vztazích může převládat spokojenost i nespokojenost. Mohlo by se zdát, že celková spokojenost nebo nespokojenost je tvořena aritmetickým součtem/rozdílem jednotlivých složek spokojenosti a nespokojenosti. Tohle by ovšem byla zavádějící a mylná domněnka. Celková spokojenost přijímá svou podobu na základě toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro jednotlivce důležité a hodnotné.

Bedrnová et al. (2012) konstatují, že proto, abychom mohli vhodně působit na motivaci pracovníků a vhodným způsobem je řídit, musíme dobře znát podmínky jejich spokojenosti v organizaci, proto je podstatné se zaměřit na základní stimulační prostředky a komplexní přístup k celopodnikovému motivačnímu programu.

2.2.1 Herzbergův dvoufaktorový model

Abychom správně pochopili vztah mezi pracovní spokojeností a motivací, je nezbytné rozlišit významovou diferenci v obsahu pojmu pracovní spokojenosti. Například Bedrnová et al. (2012) píše, že v Herzbergově dvoufaktorovém modelu se faktory motivace dělí na vnitřní a vnější. Přičemž pouze první z faktorů působí na úroveň spokojenosti pracovníků., ty druhé se přímo vztahují k motivaci samotné.

Herzbergova teorie dvou skupin faktorů motivace k práci je, společně s Maslowovou teorií potřeb, jednou z nejvýznamnějších teorií motivace k práci. V odborné literatuře je toto členění velmi diskutováno. Jedou z hlavních příčin je hranice mezi satisfaktory a dissatisfaktory. Tu nemůžeme považovat za striktní, ani nepřekročitelnou. Pro zařazení do jednotlivých skupin je tedy zásadní převažující vliv prokazatelný v širších souborech (Dvořáková et al., 2007).

Nyní je na místě představit dvě dimenze motivace k práci, se kterými přišel Arnold et al. (2007) a na kterých je teorie založena. Vyskytují se zde takzvané satisfaktory, neboli motivátory či motivační faktory, a dissatisfaktory což jsou udržovací, hygienické faktory. S tímto modelem přišel Herzberg et al. (1971, in Bedrnová et al., 2012) v souvislosti se zkoumáním zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací účetních a techniků. Předpokládáme zde jistou schopnost lidí přesně označit ty události, jež je v práci uspokojují či naopak neuspokojují. Podle Herzberga jsou hlavními důsledky tohoto výzkumu dvě skupiny přání pracovníků – satisfaktory a dissatisfaktory.

Do kategorie hygienických faktorů, neboli dissatisfaktorů, řadí Herzberg peníze, jakožto mzdu, politiku a řízení organizace, interpersonální vztahy, personální politiku, pracovní podmínky a jistotu že zaměstnanec nepřijde o své místo. Pokud existuje jejich absence, nebo alespoň negativní stav v pracovním procesu, vyústí tato situace v nespokojenost personálu na pracovišti. V opačném případě, za příznivého stavu faktorů, nevstupují aktivním způsobem do pracovního procesu ani nevyvolávají pracovní nespokojenost mezi lidmi. Nevyvolávají však ani přímý podnět na aktivitu zaměstnance. Neuspokojení těchto faktorů, které vyvolá nespokojenost na pracovišti, můžeme do určité míry kompenzovat v tom pozitivním směru prostřednictvím intenzivnějšího působení motivátorů, jako jsou dobré vztahy mezi pracovníky a dobré vedení. Za předpokladu obrácené situace - eliminace negativních vlivů způsobených

faktory hygieny prostřednictvím působení motivátorů takovým způsobem, aby se projevila pracovní spokojenost - není dle Herzberga tento stav možný. Působení dissatisfaktorů je především ovlivněno vedením podniku díky organizačnímu klimatu. Využívání a spoluvytváření faktorů pracovní spokojenosti jednotlivců je v první řadě dáno vlivem bezprostředního nadřízeného. Proces motivace k práci, jenž stojí na tomto principu, vychází z předpokladu, že pozitivně utvářené dissatisfaktory samy o sobě nestačí podněcovat zaměstnance k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu v práci, nicméně tvoří nezbytnou základnu, nad níž je možné vytvořit účinnou nadstavbu pomocí působení motivátorů (Dvořáková et al., 2007).

Druhá skupina se nazývá satisfaktory, neboli motivátory vnitřních pracovních potřeb, a je tvořena výkonem ve smyslu dosažení úspěchu na základě ocenění výkonu v práci, uznání, obsah práce, odpovědnost, funkční vzestup a možnost rozvoje. Budeme-li motivátory pozitivně ladit, měly by se dle Herzberga stát podnětem k pracovnímu výkonu, úsilí a aktivitám zaměstnance. Představují tak nejúčinnější složku motivace jedinců k práci. Rozhodující je v tomto ohledu osobní uspořádání potřeb každého pracovníka a jeho vlastností. Na ty budeme dále motivačně působit. Vedle pracovní spokojenosti, která je takto ovlivňována, vedou motivátory vnitřních pracovních potřeb také přímo ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance. Můžeme tedy říci, že jsou v systému podnětů „odpovědné“ za výkon na pracovišti (Dvořáková et al., 2007).

Dle Herzberga (1968, in Dvořáková, 2007) můžeme také popsat postoj zaměstnanců k práci, pracovním podmínkám a jejich okolí. Existují stavy spokojenosti, nespokojenosti a vedle nich stojí stav, který můžeme definovat jako „nikoliv nespokojenost“. Vyjadřuje nám indiferentní vliv pracovních podmínek, které zaměstnanec nevnímá ani jako pozitivní, ani jako negativní. Je to také požadovaný cílový stav ve společnosti, kde pracovníci vykazují nespokojenost. Podobný stav je pak „nikoliv spokojenost“ vznikající v důsledku absence motivátorů, či jejich negativního vlivu. Pro větší přehlednost je možno všechny čtyři stavy znázornit pomocí tabulky číslo 2.1.

Tabulka číslo 2.1 Stavby charakterizující postoj zaměstnance k práci

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení – tzv. nikoliv spokojenost
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost – tzv. nikoliv nespokojenost	Spokojenost s prací

Zdroj: Dvořáková et al., 2007, s. 173

Nejvýraznější přínos pro praktickou aplikaci Herzbergovy teorie spatřuje Dvořáková (2007) v těchto třech oblastech:

- specifikace faktorů pracovní motivace a stanovení jejich rozdílného mechanismu působení v procesu utváření spokojenosti s prací a motivace pracovníků k výkonu,
- určení rozhodující role a odpovědnosti vedení společnosti za utváření faktorů hygieny, stanovení rozhodující role a odpovědnosti bezprostředně nadřízených za aktivaci motivátorů,
- potvrzení nezbytnosti objektivního průzkumu struktury potřeb pracovníků a stavu jejich spokojenosti či nespokojenosti s prací jako řešení pro vytváření účinných motivačních strategií společnosti.

Herzbergův dvoufaktorový model ač často kritizovaný, má stále své uplatnění ve světě. Jak napsal Arnold et al. (2007) bezpochyby přispěl k hledání takové podoby práce a pracovních míst, která by vedla k maximalizaci příležitosti dosáhnout požadovaného uspokojení z práce. Což by podpořilo zlepšení kvality pracovního života.

2.2.2 Pracovní výkon

Pojem pracovní výkon nebyl zatím podrobněji představen. Arnold et al. (2007) popsal pracovní výkon jako jistý výsledek, ke kterému dojdeme prostřednictvím pracovní činnosti, a to v určitém čase a za určitých stanovených podmínek. Výkony pracovníků jsou velmi individuální a mění se případ od případu. Mohou se také zvyšovat či snižovat během relativně krátkého časového úseku. S ohledem na pracovní proces je výkonnost pracovníků dána jejich vlastnostmi a dispozicemi, jež určují připravenost osob podávat jistý výkon. Na základě výzkumu, jenž se zabývá souvislostí mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem, nebyl zjištěn žádný silný pozitivní vztah mezi těmito dvěma termíny. Přesto je tvrzení, že s vyšší mírou spokojenosti dochází ke zvýšení úrovně výkonnosti na pracovišti, všeobecně uznávané a nikoliv mylné. Můžeme tedy tvrdit, že spokojenost není to, co vede k vyšším výkonům, jelikož spokojený zaměstnanec nemusí být nezbytně produktivním zaměstnancem. Stejně tak produktivní zaměstnanec odvádějící hodně práce nemusí být nutně ten nejspokojenější. Někteří lidé tedy mohou být se svou prací spokojeni, ale nepociťují žádné nutkání k tomu, aby pracovali lépe, pilněji, rychleji. Mohou si najít jiný způsob, jak uspokojit pocíťované potřeby.

Je tedy pochopitelné, že pro řadu odborníků je velmi podstatné zjistit, zda rčení „Šťastný pracovník je produktivní pracovník“ skutečně platí. Arnold et al. (2007) tvrdí, že pracovní a organizační psychologové většinou zkoumají korelaci mezi uspokojením z práce, tedy štěstím, a pracovním výkonem, tedy produktivitou. Jak již bylo zmíněno, mezi těmito dvěma veličinami nebyl zjištěn příliš silný vztah ve smyslu jistého spojení. Iaffaldano a Muchinsky (1985, in Arnold et al., 2007) na základě analýzy zjistili, že mezi produktivitou a spokojeností zaměstnanců existuje velmi slabá korelace s hodnotou 0,17. Takto nízkou korelaci však opravili a vyvrátili Judge et al. (2001, in Arnold et al. 2007), když poukázali na některé nesprávné postupy použité právě v této analýze. Právě Judgeho tým provedl reanalýzu a přišel s novou hodnotou korelace mezi produktivitou a uspokojením z práce a to ve výši 0,30. Ve skutečnosti tato hodnota také neprokazuje příliš silné spojení, jedná se ovšem o dvounásobnou závislost, než která byla stanovena v roce 1985.

Podle Arnolda et al. (2007) lze zlepšení výkonu dosáhnout tehdy, poskytneme-li svým podřízeným dostatek příležitostí k pracovnímu výkonu, zajistíme-li jim potřebné znalosti a dovednosti nezbytné k výkonu dané činnosti a prokážeme-li snahu odměňovat po zásluze ty, kteří si to zaslouží prostřednictvím peněžních i nepeněžních prostředků. Lidé jsou motivováni

k dosažení určitých - hlavních i vedlejších - cílů a uspokojení jim přinese jejich dosažení doprovázené zlepšeným výkonem v zaměstnání.

Významným pojmem spadajícím pod toto téma je **výkonová motivace**. Podle Pauknerové et al. (2012) představuje tendenci člověka dosáhnout co nejlepšího výkonu při realizaci daných činností. Jedinec je při tomto počínání pod vlivem dvou potřeb. První z nich je potřeba neboli tendence dosáhnout úspěchu a druhá potřeba vyhnout se neúspěchu. Celková výkonová motivace je dána poměrem těchto tendencí. U každého člověka jsou tyto aspekty zastoupeny v rozdílné míře. Pokud převládá tendence dosáhnout úspěchu, jsou jedinci aktivnější a úspěchem je pro ně dosažení stanoveného cíle, který je představován dlouhodobě strukturovaným systémem instrumentálních činností. Naopak lidé s převažující potřebou vyhnout se neúspěchu bývají pasivně orientovaní na úspěch.

Úroveň výkonové motivace je možno ovlivnit požadovaným směrem, a to především v útlejším věku. Těchto pozvolných změn se nejlépe dosahuje prostřednictvím pozitivního hodnocení a vhodnou zpětnou vazbou namísto kritiky a vytýkání nedostatků (Arnold et al. 2007).

2.2.3 Motivace a stimulace

Pokud se zabýváme vztahem pracovní spokojenosti a motivace, je na místě osvětlit tento termín a jiné s ním související. Podle Bedrnové et al. (2012) pojmem motivace můžeme vyjádřit skutečnost, že v lidské psychice existují a působí specifické vnitřní hybné síly, tyto síly můžeme nazvat motivy či pohnutkami. Nejsou vždy zcela vědomé a člověk si je tedy nemusí uvědomovat. Působí na činnosti lidí, jejich chování, prožívání a jednání, tím, že je nasměrují, orientují určitým směrem a v tomto směru jej aktivizují a tuto započatou aktivitu povzbuzují a udržují. Z vnějšího pohledu lze tyto síly vnímat jako motivované chování.

Podstatným aspektem motivace je podle Bedrnové et al. (2012) její trojrozměrnost, působí totiž současně ve třech dimenzích. První z nich je **dimenze směru**. Již podle názvu lze odvodit, že tato dimenze souvisí s motivací člověka, která se zaměří určitým směrem a naopak od jiného možného směru se odvrátí. V chování jedinců se tato orientace projeví pomocí slovních obrátů typu „chci to a to“, „toužím po tom a tom“, „přitažlivé je pro mě to

a to“, nebo naopak „nechci se zabývat tím a tím“, „nezajímá mě to či ono“. To vše jsou výrazy, se kterými se setkáváme v každodenním životě.

Další dimenzí je **dimenze intenzity**. Ta vychází z dimenze směru, jež nám ukáže, na co se budeme orientovat. Určitá činnost je pak doprovázena silou motivace, dle níž postoupí člověk přiměřené úsilí, aby dosáhl daného cíle za vynaložení více či méně energie. V rovině prožívání člověka lze tento fakt vyjádřit pomocí stupňování použitých výrazů – „docela bych chtěl“, „chci“, „velmi toužím“ a podobné pojmy.

Poslední v tomto výčtu je **dimenze stálosti** nazývaná též jako dimenze vytrvalosti či perzistence. Tato charakteristika motivace se projeví v překonávání nejrůznějších bariér, ať už mají podobu vnitřních i vnějších překážek. S těmi se můžeme setkat při uskutečňování činnosti podléhající naší motivaci. Nízká perzistence se projeví změnou intenzity a směru motivované činnosti, kdežto při vysoké vytrvalosti se nezmění ani směr, ani intenzita. Jedinec pokračuje ve své činnosti beze změn, a to i v případě, že se setká s překážkami, neúspěchy či nezdary.

V naší problematice zvané motivace můžeme za velmi podstatné až základní považovat pojmy motiv, stimul a s tímto pojmem související stimulaci. Motiv tedy dle Bedrnové et al. (2012) představuje jakýsi popud, pohnutku, což lze chápat jako vnitřní psychickou sílu. Můžeme jej brát za psychologickou příčinu či důvod jistého chování člověka a dává tak psychologický smysl jeho činnosti.

Slovo motivace má latinský původ. Adair (2004, s. 14) uvádí, že „slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat“. Můžeme proto motiv jednoduše označit jako něco, co nás dokáže uvést do pohybu.

Bedrnová et al. (2012) říká, že s motivem se pojí jiný pojem, a to cíl. Obecným cílem pro každý motiv bývá takzvané nasycení, které představuje dosažení požadovaného psychického stavu a přináší vnitřní uspokojení. Působení motivů bude trvat tak dlouho, dokud člověk nedosáhne chtěného uspokojení, a tím dosažení cíle. Motivované jednání je realizováno nejrůznějšími způsoby, kde právě tyto způsoby jsou dány poznávacími procesy zpracovávajícími situaci, v níž se jedinec nachází a specifickým prožíváním každého z nás. Na psychiku člověka nepůsobí pouze jeden motiv, ale celý soubor. Tyto motivy se mohou odlišovat svým směrem, intenzitou i stálostí. Na základě této skutečnosti nelze jednoznačně

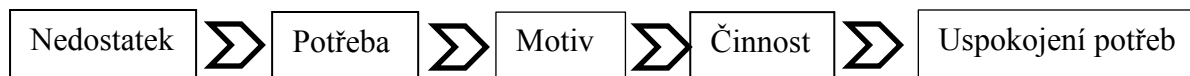
určit, jakým směrem se bude motiv ubírat, jakou bude mít intenzitu a perzistenci. Obecně lze říci, že motivy orientované stejným či podobným směrem se mohou vzájemně posilovat, čímž podporují motivovanou činnost. Opačně je tomu u protikladných motivů, jež se vzájemně oslabují a narušují tak motivovanou činnost, v krajních případech ji zcela znemožní.

Důležitým faktem je uspokojení plynoucí z ukojení potřeb, to s sebou přináší vnitřní naplnění a líbivý pocit. Podle Bedrnové et al. (2012) je zde ale možnost, že daná potřeba naplněna nebude, a to se projeví frustrací či deprivací jedince. Frustrace se projevuje aktuálními změnami v psychice člověka, ale nemá zásadní vliv na utváření jeho osobnosti. Je spojena se znemožněním realizace motivované činnosti, a tím i uspokojením potřeby. Frustrace je doprovázena pocitem zklamání, neúspěchu či agrese a vzteku. Oproti tomu má deprivace zásadní dopad na osobnost člověka, jelikož je dána dlouhodobým neuspokojováním významných, základních potřeb. Rozlišujeme čtyři základní druhy deprivace, a to senzorickou způsobenou zásadním nedostatkem smyslových podnětů, citovou zapříčiněnou omezením citových projevů vůči dané osobě, sociální spočívající v nedostatečném styku s jinými lidmi a poslední je deprivace základních biologických potřeb. Zde patří například potřeba jídla, tekutin či potřeba odpočinku.

Abychom mohli porozumět problematice týkající se motivace lidského chování a tak i pracovního jednání, musíme pochopit, z čeho motivace pramení, čili z čeho vlastně vzniká. K tomuto účelu máme zdroje motivace, které představují skutečnosti, podílející se na utváření motivace pro lidské činnosti, rozděleny a popsány podle Bedrnové et al. (2012) na příslušné kategorie. K základním zdrojům tedy patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály. Je nezbytné být obeznámen s těmito zdroji, abychom na ně mohli působit vhodnými nástroji a zároveň je ovlivňovat k obrazu svému.

Potřebou rozumíme jistý nelibý stav napětí, který se snažíme odstranit. Vyvolává činnost směřující k saturaci příslušné potřeby, to vše za předpokladu existujícího cíle, jehož dosažení nám přinese uspokojení naší potřeby. Naznačené vztahy mezi potřebami, motivací, jednáním člověka a činnostmi nám osvětlí obrázek 2.1, ze kterého lze vyčíst pořadí jednotlivých skutečností, které vedou k uspokojení pocíťované potřeby.

Obr. 2.1 Schématické znázornění vztahu mezi nedostatkem, potřebou, motivací a jednáním člověka



Zdroj: zpracováno podle Bedrnová et al., 2012, s. 366

Potřeby jsou obvykle děleny na biologické, fyziologické a sociální - společenské. Již podle názvu můžeme odvodit, s čím dané potřeby souvisí. Biologické jsou tedy spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla. Sociální se již neváží na člověka jako na biologickou entitu, ale na člověka jakožto tvora společenského a sociálního. Na potřeby můžeme nahlížet také z jiného pohledu a dělit je tak na uvědomované a neuvědomované.

Návyky jsou spjaty s činnostmi, které člověk realizuje pravidelně v určitých situacích, stávají se postupně automatickými a lze je označit pojmem stereotyp. Je to tedy naučený vzorec chování, který člověk aplikuje v určité podnětové situaci. Návyky si člověk osvojuje v průběhu svého života a jsou výsledkem nejenom výchovy, ale i aktivit, které utváří každého jedince.

Zájmy chápeme jako specifickou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů či předmětů. Vzniklá potřeba je uspokojována provedením určité zájmové činnosti. Je obtížné sestavit typologii zájmů, jelikož jejich šíře je úměrná šíři činností, vykonávaných jedincem. Zájmy se tedy mohou dotýkat celé škály aktivit, kterými se člověk bude zabývat, a to od zájmů sportovních, hudebních, přes zájmy vědecké a lingvistické.

Hodnoty si vytváří každý člověk sám za sebe tím, že novým, neznámým skutečností přiděluje význam a důležitost, proto hodnoty neodráží pouze objektivní význam, ale i subjektivní dotvářený jednotlivci. Na základě přidělených hodnot vzniká hodnotová mapa, jež odráží hierarchii hodnot. Pro laickou veřejnost je toto uspořádání známo jako hodnotový žebříček odrážející vnímání jednotlivých skutečností. Čím větší význam bude přidělen, tím výše se bude daná skutečnost nacházet na pomyslném žebříku. Hodnoty pro konkrétního člověka mohou nabývat v podstatě jakékoliv podoby. Existují však obecně platné hodnoty, které vyznává většina lidí. Patří zde mimo jiné peníze, úspěch, práce, vzdělání, rodina či zdraví.

Ideály je nutno chápat jako subjektivně hodnocené skutečnosti, které jsou pro daného jedince žádoucí a pozitivně hodnoceny. Jde o představu, která se stala cílem, člověk jí chce dosáhnout a usiluje o ni. Vznikají na základě působení faktorů, jako jsou rodina či autority, a ovlivňují osobnost člověka. Mohou nabývat podoby životních cílů, ale i dílčích oblastí například pracovních.

Od již zmíněných pojmů odlišuje Bedrnová et al. (2012) pojmy stimul a stimulace, které jsou sice velmi blízké, ale rozhodně nejsou totožné. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka. Prostřednictvím tohoto vlivu dochází ke změně motivace, s níž se mění i činnost jedince. Zde vidíme zásadní rozdíl mezi motivací a stimulací. Zatímco motivace je dána vnitřním působením na psychiku jedince, stimulace vychází z vnějšího působení, nejčastěji prostřednictvím aktivních zásahů druhých lidí, a tím dochází ke změně motivace. K tomuto ovlivňování dochází během sociální interakce, přičemž se jedná jak o záměrné a zcela vědomé působení tak o působení bez vědomého záměru. Stimulem mohou být jakékoliv podněty, které vyvolávají jisté změny v motivaci jedinců. Dělíme je do dvou skupin na endogenní, vnitřní (impulsy), jež signalizují určité změny v těle či mysli člověka a exogenní, vnější stimuly (incentivy), přicházející z vnějšku.

2.3 Možnosti zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků

Co se praktického hlediska týče, je nezbytné získávat informace o spokojenosti pracovníků a jejich motivaci. Důvodem tohoto jednání je potřeba být obeznámen se současným stavem, ze kterého budeme vycházet během realizace různých opatření týkajících se zaměstnanců. Po takto provedených změnách musí opět dojít ke zpětné vazbě, která nás obeznámí s důsledky, jež přinesla naše opatření.

Nyní se zaměříme na rozbor pracovní spokojenosti. Jak již víme, uspokojení z práce je subjektivně prožívaný stav jedince. Tento vztah se váže k práci a podmínkám, za nichž je běžně vykonávána. Podle Bedrnové et al. (2012) jde o hodnoty, které mají prožitkovou povahu a nelze je tedy měřit jako například fyzikální veličiny. Tento fakt ovšem neznamená, že jsou tyto hodnoty zcela nepřístupné objektivnímu rozboru. Stěžejní podmínkou jsou ale přiměřené metody, pomocí nichž jsme schopni tyto subjektivní veličiny měřit. Na základě takto naměřených hodnot můžeme realizovat praktická opatření.

Pokud se tedy zaměříme na dotazování zaměstnanců, nebo lidí obecně, týkající se jejich prožitků, musíme počítat s jistým úskalím. Naši respondenti budou totiž podléhat tendenci odpovídat na otázky takovým způsobem, jaký pokládají za obecně přijatelný. Jinak definováno, budou odpovídat tak, jak je to podle nich „správné“. Na základě tohoto faktu si musíme zjistit, do jaké míry jsou pracovníci ochotni odpovídat podle skutečnosti a naopak jak moc se budou chtít stylizovat do určitého postoje, který je v dané společnosti mezi lidmi žádoucí. Vysvětlit jednotlivcům, proč je získání pravdivých a nezkreslených informací tak podstatné, by mělo být součástí jakéhokoliv dotazování – ústního i písemného.

Abychom se takto znehodnoceným odpovědím vyhnuli, musíme respondentům objasnit důvod, proč je nezbytné získat nezkreslené a pravdivé informace. Toto je základní předpoklad pro dosažení přehledu o reálné situaci. Vysvětlit tento fakt pracovníkům je důležité jak u písemného, tak u ústního dotazování. Nepodaří-li se tazajícímu přesvědčit tázaného pracovníka, aby uváděl pouze skutečné údaje, může jeho dotazník znehodnotit ostatní, a snížit tak vypovídací schopnost celého výzkumu. V praktickém životě je však nutné s touto situací plně počítat.

2.3.1 Dotazování

Pro organizace je nezbytně nutné získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků. Veškerá opatření týkající se zaměstnanců musíme připravovat na základě současného výchozího stavu, abychom měli možnost srovnání, když provedeme jisté změny. Díky tomu získáme následně zpětnou vazbu, která nám bude informovat o důsledcích vzniklých díky realizaci daného opatření. Bedrnová et al. (2012) proto věnuje pozornost rozboru pracovní spokojenosti a metodice standardizovaného dotazování.

Mnoho výzkumných projektů v oblasti psychologie práce používá právě tuto metodu. Dotazování používáme často k tomu, abychom zhodnotili postoje, hodnoty, přesvědčení, názory či zkušenosti jedince. Tato metoda zkoumání vyžaduje po jedinci, aby odpověděl na řadu otázek, jež mohou být psány na papíře, monitoru počítače, nebo mu mohou být jednoduše kladeny jinou osobou ústně.

Standardizované dotazování je podle Bedrnové et al. (2012) charakteristické svou pevně danou podobou otázek a jejich pořadí. Takovému dotazování se také říká řízené. Může

na jedince působit poněkud nepřírozeň, to je však pouze první pohled. Jeho velkou přednost spatřujeme v možnosti získat bezprostřední osobitou reakci. Tu můžeme následně porovnat s reakcí ostatních jedinců, jelikož jsou všichni vystaveni těm samým otázkám, které jsou také kladeny ve stejném pořadí. Jednoduše řečeno, jsou respondenti vystaveni těm stejným podnětům. Zjistíme tak, jak se reakce jednotlivců různí. Předností je také snadnější vyhodnocení získaných dat.

Ať se jedná o písemné či ústní dotazování, obě formy mají své klady a zápory. Bedrnová et al. (2012) spatřuje výhody písemného dotazování v nižších vynaložených nákladech. Mezi další výhodu patří také snadnější kontrola nad průběhem. Bezespornou nevýhodou je nižší návratnost rozeslaných dotazníků. Musíme také počítat s prodlevou mezi rozesláním dotazníků a jejich odevzdáním, tuto dobu nemůžeme tak úplně podchytit.

Pokud zkoumáme pracovní spokojenost zaměstnanců, volíme nejčastěji písemnou formu dotazování, která se nazývá dotazník. V našem výzkumu jsme se k této formě zjišťování potřebných informací přiklonili.

V dotaznících můžeme použít různé typy otázek. Jednou z možností jsou otázky otevřené. Otevřená otázka je specifická úplnou volností odpovědi pro respondenta, je jednoduše položena a daný respondent odpoví dle své libosti. Může poskytnout pouze krátkou odpověď čítající pár slov, ale může se také rozepsat do několika souvětí. Omezení je dáno pouze prostorem pro vyplnění otázky. Dalším typem jsou otázky polootevřené, které jsou kombinací uzavřených a otevřených otázek. Respondent má možnost výběru z daných možností odpovědi, ale zároveň může danou možnost doplnit o jiné informace tím, že do příslušné kolonky napíše svůj názor. Posledním ze základních typů otázek jsou uzavřené. Zde jedinec volí z předem napsaných možností tu, která nejlépe vyjadřuje jeho postoj.

Každý typ otázek s sebou přináší také jisté plusy a mínusy. U otevřených otázek je to bezesporu velké množství získaných informací, které nejsme schopni získat z uzavřených otázek. Jasnou nevýhodou je pak složitější analýza získaných odpovědí. Nemůžeme totiž jednoduše stanovit určitou škálu, ale musíme interpretovat každou otázku, oproti tomu z uzavřených otázek získáme jednu z předem definovaných možností odpovědi. Díky tomu je následná analýza odpovědí jednodušší. Nezískáme však tak vysokou vypovídací hodnotu, jelikož lidé nemají možnost se u některých otázek rozepsat tak, jak by to sami chtěli, ale musí se spokojit pouze s kolonkou, která se nejvíce blíží jejich osobnímu přesvědčení.

Pauknerová et al. (2012) tvrdí, že dotazování může nabývat podob rozhovorů, které probíhají ústně, či dotazníků, které mají naopak formu písemnou. Pro ústní dotazování je charakteristický přímý kontakt mezi tazatelem a dotazovaným. Tato metoda bývá nazývána face to face, což souvisí právě s bezprostředním kontaktem mezi oběma osobami. Přičemž tazatel klade otázky a zaznamenává získané odpovědi. Ty může tradičně zapisovat do papírového archu, elektronicky pomocí notebooku, nebo na audiozáznam, což se stává spíše výjimečně. Nespornou výhodou je vysoká návratnost dotazníků. To znamená, že značná část oslovených osob je ochotna spolupracovat a poskytnout tak potřebné údaje. Tazatel má také možnost zachytit neverbální chování jedinců, které může hrát důležitou roli ve vyhodnocení. Je zde prostor přesně specifikovat dotázané osobě, co se od ní očekává v případě, že nepřesně pochopila zadání otázky. Předejde se tak nejasnostem, které by mohly snížit vypovídající hodnotu získaných informací. Mezi nevýhody, které s sebou nese ústní tazání, bezpochyby patří jeho relativní nákladnost. Musíme totiž najmout tazatele, kteří ve většině případů musejí projít jistým školením, které je připraví na následující práci.

2.3.2 Měření uspokojení z práce

Dle Arnolda et al. (2007) existuje celá řada měřítek, pomoci nichž můžeme zjistit, na jaké úrovni se pohybuje uspokojení z práce u zaměstnanců. Základem těchto modelů jsou výroky či otázky, na které respondenti odpovídají dle svých názorů a postojů. Indikujeme tak, co si dotázané osoby myslí, nebo jak se cítí ve vztahu ke svému zaměstnání celkově (bráno jako celkové uspokojení z práce), či jeho jednotlivým aspektům. Zde můžeme zařadit výši mzdy, pracovní podmínky, pracovní aktivity, kariérní možnosti, vztahy se spolupracovníky i nadřízenými (bráno jako uspokojení z jednotlivých aspektů práce).

K měření se nejčastěji používá takzvaná Likertova škála. Je to jedna z nejspolehlivějších technik využívaných k měření postojů. Je složena z výroků, u kterých je stanovena pětibodová škála od „zcela souhlasím přes „ani ano, ani ne“ až po „zcela nesouhlasím“, které se nachází na samém konci stupnice. Postoj zvaný „ani ano, ani ne“ pak představuje střední bod škály. Konstrukce této techniky by měla zajistit, aby byly pokryty veškeré možné názory a myšlenky respondentů. Z tohoto důvodu zjišťuje Likertova škála vedle obsahu postoje i jeho přibližnou sílu (Hayes, 2007).

Pokud měříme postoje, je z obecného hlediska lepší pokládat celou řadu otázek, než pouze jednu. Tento předpoklad je postaven na argumentu, že větší množství otázek zvyšuje přesnost. Například zahrneme-li více různých aspektů měřeného postoje, můžeme se tak vyhnout nedbalé odpovědi na jedinou otázku, která by mohla vše znejasnit. Toto tvrzení však z části vyvrátil Nagy (2002, in Arnold et al., 2007), když ukázal, že zvolíme-li jedinou otázku týkající se měření celkového uspokojení z práce, nebo měření každého aspektu spokojenosti s prací, může mít stejnou vypovídací hodnotu jako větší množství otázek. Jeho názor spočívá v tom, že jedinci ví, jak moc jsou spokojení či nespokojeni v práci a nepotřebují proto celou řadu otázek, aby tento svůj stav dokázali vyjádřit.

Autoři knihy k tomuto tématu také nezapomněli uvést klíčový poznatek: „Uspokojení z práce je něco víc než pouze to, jak moc má daná osoba ráda své pracovní úkoly. Uspokojení z práce závisí rovněž na tom, jak důležitá práce pro danou osobu je a jak dobře tato práce zapadá mezi dlouhodobé cíle dané osoby.“ (Arnold et al, 2007, str. 253).

3 Analýza spokojenosti zaměstnanců ve velkoobchodním centru

V aplikační části této bakalářské práce nejprve představíme společnost KEŠKA-FM s.r.o., která nám umožnila nahlédnout do jejího vnitřního uspořádání a nabídla tak možnost analyzovat spokojenost tamních zaměstnanců. Dále vyhodnotíme výsledky z dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců a přehledně je zaznamenáme do grafů.

3.1 Charakteristika společnosti KEŠKA-FM s.r.o.

Jak již vyplývá z názvu této bakalářské práce, spokojenost budeme zkoumat ve velkoobchodě, přesněji ve společnosti KEŠKA-FM s.r.o. Pod pojmem velkoobchod si můžeme představit takový obchod, který není zaměřen na prodej nabízených výrobků konečnému spotřebiteli, z této definice vyplývá, že obchod je realizován především na „Business to business“ trhu, jež představuje takový trh, na kterém vystupují v roli prodávajícího i kupujícího jednotlivé firmy.

Konkrétně se jedná o specializovaný velkoobchod s nápoji všeho druhu. Tato společnost byla založena roku 2000. Přes to, že se tento velkosklad nemůže pochlubit dlouholetou historií a tradicí, pomalu si vybudoval pevné postavení na trhu a dostal se do podvědomí lidí. Díky stále většímu zájmu o prodávané zboží uvažují majitelé o rozšíření působnosti. Nyní je provozován pouze jeden sklad, který se nachází ve Sviadnově u Frýdku-Místku. Místo působení se promítá v názvu této společnosti, jelikož KEŠKA-FM znamená zkráceně Frýdek Místek. Další sklady by tak měly rozšířit nákupní možnosti zákazníků, jedná se především o regiony severní Moravy, na tomto území by mělo v budoucnu dojít k rozšíření prodejních aktivit.

KEŠKA-FM s.r.o., stejně jako mnohé společnosti na trhu, si klade za svůj prvořadý cíl neustále zvyšovat kvalitu služeb, jež jsou nabízeny zákazníkům, samozřejmostí je udržení cen na takové úrovni, která by společnosti zaručila určitou konkurenční výhodu před ostatními podnikatelskými subjekty. Mezi další cíle patří také rozšíření stávajícího sortimentu, který je

už nyní poměrně bohatý, v neposlední řadě individuální přístup ke každému zákazníkovi a profesionalita celého obchodního týmu.

Společnost nabízí širokou škálu alkoholických i nealkoholických nápojů. Je tedy přirozené, že navázala obchodní vztahy s celou řadou dodavatelů. Z těch známějších zde patří například RAUCH Praha spol. s.r.o., Sierra Tequila, Global Wines s.r.o., GECO TABAK, a.s., Kofola a.s., Jan Becher, Espresso s.r.o., TEEKANNE s.r.o., Plzeňský prazdroj či Vinné sklepy Valtice. Již podle tohoto výčtu partnerů vidíme, že KEŠKA-FM s.r.o. nenabízí pouze nápoje, ale také tabákové výrobky nebo drobnější pochutiny v podobě tyčinek, oříšků a brambůrků.

Námi popisovaná společnost nese označení s.r.o., což znamená společnost s ručením omezeným. Jedná se o jeden z typů kapitálové společnosti, jelikož při jejím zakládání je nutné složit základní kapitál ve výši 200 000 korun českých. Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je jednatel. Ve velkoobchodě KEŠKA-FM s.r.o. tuto funkci zastává Arpád Szécsényi. Ten může jednat jménem společnosti například se soudy či třetími osobami.

Ve společnosti KEŠKA-FM s.r.o. pracuje dvacet pět zaměstnanců, takže tato organizace jistě nepatří k těm největším, spíše by se dalo říct, že patří k těm menším. Přesněji podle definice velikosti podniku by se řadil mezi malé podniky. To si můžeme demonstrovat na tabulce 3.1, ve které je potvrzeno zařazení této společnosti mezi malé podniky, alespoň co do počtu zaměstnanců.

Tab. 3.1 Dělení podniku v závislosti na počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Velikost podniku
méně než 50	malý
50 a více, méně než 250	střední
více než 250	velký

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

3.2 Realizace výzkumu

Abychom zjistili spokojenost zaměstnanců ve společnosti KEŠKA-FM s.r.o., rozhodli jsme se sestavit dotazník (příloha č. 1), který jsme rozdělili na tři části. Každá z těchto částí je zaměřena na určitou oblast otázek – úvodní otázky, otázky zaměřené na vztah k organizaci a otázky zaměřené na motivaci zaměstnanců. Dotazník jsme vytvořili dle manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců (Kroupa, 2007). V první části se ptáme respondentů prostřednictvím 3 jednoduchých otázek na jejich pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání. V druhé části zjišťujeme pomocí 5 otázek vztah zaměstnanců vůči společnosti a poslední část dotazníku jsme zaměřili na motivaci zaměstnanců, zde položíme respondentům 6 jednoduchých otázek a jednu doplňující, díky které zjistíme důležitost jednotlivých motivačních činitelů.

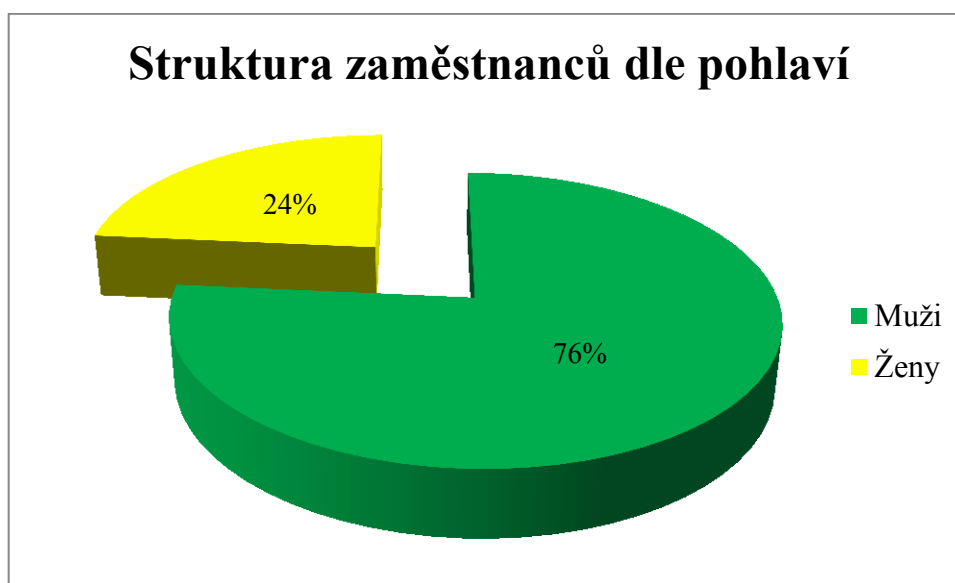
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 17 zaměstnanců z celkových 25. Můžeme tedy říci, že do průzkumu spokojenosti se zapojilo 68 % všech pracovníků. S takto vysokou účastí, budeme výsledky našeho výzkumu aplikovat na všechny zaměstnance, aniž by došlo k velkému zkreslení údajů. Dotazníky byly rozeslány zaměstnancům prostřednictvím jejich e-mailových adres. S touto činností nám musel samozřejmě pomoci vedoucí pracovník, který má k takovýmto údajům přístup. Nikomu zvenčí tyto informace poskytnout nemohl. Vyplnění dotazníku nebylo časově nijak limitováno, ovšem jedná se pouze o pár otázek, takže předpokládaná doba vyplnění se pohybuje okolo 10 minut. Dotazníkové šetření probíhalo pouze v kratším čase, na žádost vedení společnosti. Přesto nám takto poskytnuté 2 dny stačily k tomu, abychom získali odpovědi od téměř 70% zaměstnanců. Úkolem respondentů bylo pouze vybrat jednu z možností, která by nejlépe vyjadřovala jejich názory. Díky poměrně snadnému způsobu vyplňování dotazníku, byly vyplněny všechny požadovaným způsobem. Výjimku tvořila pouze jedna otázka z úvodní části dotazníku. Jednalo se o výši hrubého měsíčního příjmu. Tento údaj se některým respondentům jevil jako příliš osobní. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli odebrat tuto otázku z dotazníku, aby nedošlo ke zkreslení dat v závislosti na malém počtu odpovědí.

3.2.1 Úvodní otázky

První oblastí dotazníku jsou takzvané úvodní otázky, které nám pomohou určit pohlavní, věk a vzdělanostní strukturu našich respondentů. Na základě těchto údajů můžeme následující dvě oblasti dotazníku lépe zhodnotit a určit, proč jsme dospěli právě k daným výsledkům. Při vytváření grafů jsme vycházeli z výsledku zaznamenaných v příloze č. 2. Nyní si ukážeme výsledky první části dotazníků.

Na základě dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo již zmíněných 17 zaměstnanců velkoobchodu KEŠKA-FM s.r.o., jsme zjistili rozdělení zaměstnanců, co se pohlaví týče. Z následujícího grafu číslo 3.1 vyčteme přesné výsledky. Většina pracovníků, zaměstnaných v této společnosti, jsou muži. Přesněji 76 % námi dotázaných respondentů jsou muži. Přičemž zbylých 24 % zaměstnanců jsou ženy.

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

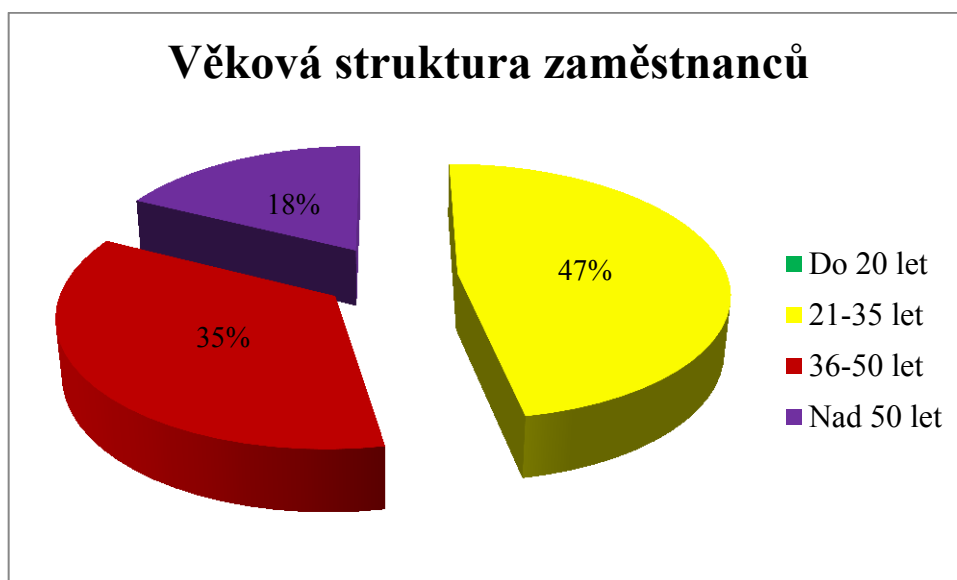


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka v úvodní části dotazníku byla zaměřena na věk zaměstnanců společnosti KEŠKA-FM s.r.o. Zjistili jsme, že pro tuto společnost nepracuje žádný, námi oslovený, pracovník mladší 20 let. Tento fakt může být dán skutečností, že tato společnost s ručením

omezeným hledá spíše zkušenější pracovníky, s určitou praxí, kterou mladí lidé nemohou mít. Podobně na tom byla věková kategorie, která tvoří naopak konec naší škály. Jsou to lidé nad 50 let. To znamená osoby, které jsou nejbližší důchodovému věku. V tomto velkoobchodě pracují pouze 3 z našich respondentů, kteří odpovídají této kategorii. Nejpočetnější skupinou jsou oproti tomu lidé ve věku 21 až 35 let. Ti tvoří téměř 50 % námi dotázaných osob. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou jsou jedinci starší 35 let a zároveň mladší 50 let. Do této kategorie se zařadilo 6 osob. Podrobněji je rozložení zaměstnanců v závislosti na věku ukázáno v grafu 3.2.

Graf 3.2 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí a poslední otázka z úvodní části byla zaměřena na nejvýše dosažené vzdělání zaměstnanců. Zde si respondenti mohli vybrat ze čtyř možností. Jednou z těchto možností bylo základní vzdělání. Tuto variantu zvolil pouze jeden z dotázaných. Lidé, kteří končili školu pouze s výučním listem, tvoří 12 % všech dotázaných. Oproti tomu nejvíce dotázaných lidí volilo za své nejvýše dosažené vzdělání střední školu, přičemž jsme se dále neptali, zda se jedná o středoškolské vzdělání zakončené maturitou či výučním listem. K této variantě se přiklonilo celých 65 % respondentů. Možnost vyšší odborná škola nezvolil nikdo, lidé s tímto typem zaměstnání tedy nejsou zastoupeni v této organizaci. Druhou nejčastěji volenou

odpovědí byla vysoká škola. S vysokoškolským vzděláním zde pracují tři lidé, ti tvoří 17 % všech námi oslovených respondentů. Názornou pomůckou je pro nás graf 3.3. Zde si můžeme přehledně ukázat zastoupení jednotlivých typů vzdělání v závislosti na odpovědích volených pracovníky dané společnosti.

Graf 3.3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Otázky zaměřené na vztah k organizaci

Na tuto oblast jsme se zaměřili z toho důvodu, že je podle nás velice důležité jak zaměstnanec vnímá společnost, pro kterou pracuje. Tomuto tématu by se měla věnovat každá společnost, které není lhostejné, jak ji její zaměstnanci, ať to jsou vedoucí či řadoví dělníci, vnímají. Vztah pracovníků vůči jejich zaměstnavateli zajistě ovlivní jejich spokojenost, a tím i pracovní výkon. A o zvyšování celkového výkonu a produkce jde společností snad vždy.

Na základě těchto faktů jsme zvolili 5 tvrzení, která jsme zařadili do našeho dotazníku. Zaměstnanci společnosti KEŠKA-FM s.r.o. se s těmito větami setkali v druhé části zvané vztah k organizaci. Jejich úkolem bylo vybrat jednu ze čtyř možností – zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím- podle toho, která bude nejlépe odpovídat

jejich názoru na dané téma. Střední možnost typu „ani ano, ani ne“ jsme záměrně vynechali, aby se respondent musel více zamyslet nad otázkou a nemohl v případě nezájmu odpovědět obligátním „nevím“. Respondenti jednoduše zatrhli jimi vybranou odpověď a my jsme následně dali všechny odpovědi dohromady (příloha č. 3) a vytvořili jednoduché a přehledné grafy, které nám ukáží, jak zaměstnanci odpovídali na každou jednotlivou otázku.

První dvě otázky byly zaměřeny na loajalitu zaměstnanců, vůči jejich zaměstnavateli. První z otázek zněla: **„Společnost, ve které pracuji, bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele.“**

Tato otázku nedopadla nejhůř, jelikož většina respondentů s tímto tvrzením souhlasila. 12 % námi dotázaných odpovědělo, že by společnost KEŠKA-FM s.r.o. rozhodně doporučilo jako dobrého zaměstnavatele. Nejvíce pracovníků zvolilo možnost, že s tímto tvrzením „spíše souhlasím“, což je stále pozitivní hodnocení a neznamena pro společnost nic negativního. Zbýlých 29 % respondentů volilo odpověď „spíše nesouhlasím“. Problém však nastává v případě nesouhlasu. Je zde jeden pracovník, který by v žádném případě danou společnost nedoporučoval jako dobrého zaměstnavatele. Jedná-li se pouze o jednoho zaměstnance, není situace nijak kritická. Celých 35 % námi dotázaných lidí by tento velkoobchod svým známým nedoporučilo a z toho vyplývá poměrně negativní reklama pro KEŠKU-FM s.r.o. Stojí za povšimnutí, že jedna třetina zaměstnanců vidí jisté problémy a překážky, které brání tomu, aby se z této společnosti stala taková společnost, která bude nové uchazeče o zaměstnání doslova přitahovat na základě dobrých recenzí stávajících zaměstnanců. Všechna čísla jsou přehledně znázorněna v grafu 3.4

Graf 3.4 Loajalita zaměstnanců a)



Zdroj: vlastní zpracování

Na loajalitu zaměstnanců je zaměřena také následující otázka, která zní: **„Jsem hrdý/á na to, že pracuji právě pro tuto společnost.“** Při pohledu na graf 3.5 je zřejmé horší hodnocení, než u předchozí otázky. Nenašel se ani jeden z respondentů, který by se s tímto tvrzením mohl zcela ztotožnit. Možnost „spíše souhlasím“ si vybralo o poznání více pracovníků. Za poměrně hrdého se považuje 35 % dotázaných. Znamená to, že těmto lidem poskytuje společnost důvod, aby na ni byli pyšní. Mohou být hrdí například na silnou pozici na trhu, kterou si společnost přes poměrně krátké působení vydobyla či stále se rozrůstající poptávku zákazníků, která značí jistou spokojenost s nabízenými výrobky a službami. Je nutné zdůraznit, že 65 % námi oslovených pracovníků na společnost, pro kterou pracují, nejsou hrdí. Jsou to téměř dvě třetiny, což je opravdu vysoké číslo, které signalizuje určitý problém. Takto vysoké číslo však může mít své opodstatnění a nemusí to jednoznačně znamenat, že si zaměstnanci myslí o svém zaměstnavateli cokoliv špatného. Lidé mají pocit, že hrdí by měli být na něco velkolepějšího, než je „jenom“ velkoobchod zaměřený na prodej alkoholických a nealkoholických nápojů. Z tohoto důvodu vidíme hodnocení této otázku ne zrovna katastroficky.

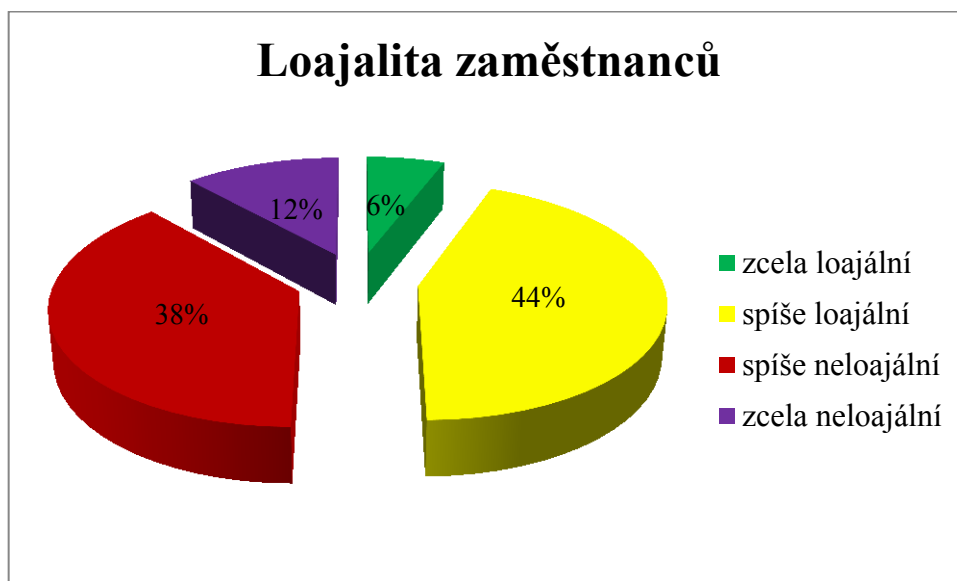
Graf 3.5 Loajalita zaměstnanců b)



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dvou otázek z oblasti loajality zaměstnanců můžeme sestavit finální graf, který nám ukáže, jak jsou lidé ve společnosti loajální vůči svému zaměstnavateli. V grafu 3.6 přehledně vidíme, kolik procent respondentů je na základě odpovědí z předchozích dvou otázek více či méně loajálních. V podstatě jsou zde zaměstnanci rozděleni na dvě části, přičemž jedna polovina je loajální a druhá naopak loajální méně. Takto poměrně nepříznivé hodnocení je spojeno s mírou hrdosti, jež je mezi zaměstnanci spíše nízká.

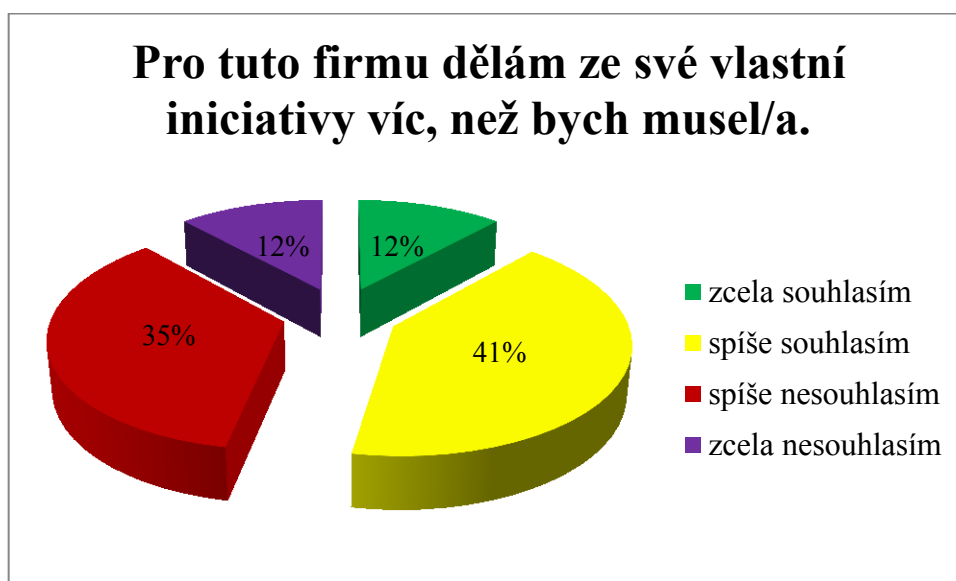
Graf 3.6 Loajalita zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Další z tvrzení nám vypovídá o angažovanosti pracovníků. Celé znění tohoto tvrzení je: **„Pro tuto firmu dělám ze své vlastní iniciativy víc, než bych musel/a.“** Zde se snažíme zjistit, zda jsou zaměstnanci ochotni dělat mimo své pracovní povinnosti i něco navíc, co ani nemusí být náplní jejich práce. Více než 50 % dotázaných si myslí, že opravdu pro svého zaměstnavatele vykonává i takové činnosti přinášející společnosti jistý prospěch, které od nich nejsou výslovně vyžadovány. Tato otázka, ač se může zdát, že nedopadla dobře, ukazuje relativně uspokojující výsledek. Výsledkem tedy je, že více než polovina zaměstnanců prokazuje svou pílí a určitou oddanost tím, že dělá pro společnost něco, co by v rámci svých povinností dělat nemusela. Výsledky této otázky jsou ukázány v grafu 3.7.

Graf 3.7 Angažovanost zaměstnanců



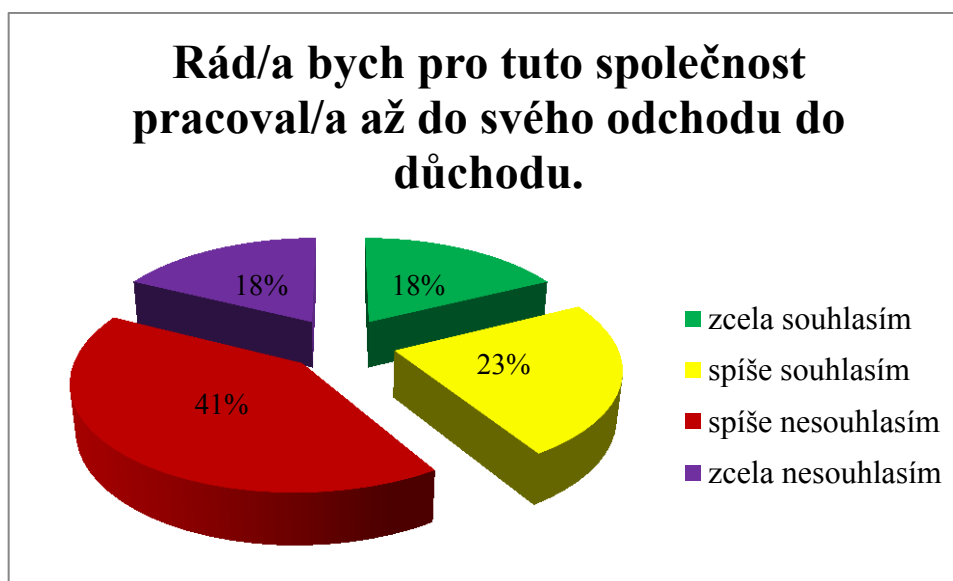
Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední tvrzení, jenž je součástí výzkumné oblasti zvané vztah k organizaci, zní: **„Rád/a bych pro tuto společnost pracoval/a až do svého odchodu do důchodu.“** Tato otázka by měla vypovídat o tom, zda jsou zde zaměstnanci spokojeni natolik, že by zde rádi zůstali až do chvíle, kdy by nadešel jejich čas jít do penze. Je to jedno ze dvou tvrzení vztahující se k problému fluktuace ve společnosti. Je velmi důležité zdůraznit vliv věkové struktury zaměstnanců na tuto otázku. Je pochopitelné, že čím je člověk starší, tím víc potřebuje jistotu zaměstnání a nemá už potřebu hledat si nové místo. Bezpochyby jsou tato rozhodnutí ovlivněna ztíženou situací, ve které se starší lidé nacházejí. Je pro ně obtížnější než pro jejich mladší konkurenci najít si nové zaměstnání. Mohou sice nabídnout dlouho praxi a zkušenosti k nezaplacení, v dnešní době je však stáří nedocenené. Nejen z tohoto důvodu se lidé nacházející se ve vyšší věkové kategorii vyhýbají změnám pracovního místa.

Tento názor se nám potvrdil také na základě našeho dotazníkového šetření. Vyplývá z něj, že spíše lidé v pokročilém věku by pro velkoobchod KEŠKA-FM s.r.o. pracovali až do odchodu do penze. Oproti tomu lidé mladší 50 let by raději vyzkoušeli i jiné pracovní příležitosti v jiných společnostech. Dokonce 18 % respondentů by v žádném případě nechtělo pracovat pro společnost až do důchodového věku. Tento fakt je pochopitelný s přihlédnutím k věku jedinců, kteří takto odpovídali. Mladí lidé jsou plni síly a mají vysoké ambice, co se zaměstnání týče, proto se nemůžeme divit jejich zájmu o nové pracovní zkušenosti. Téměř

60 % námi dotázaných pracovníků by někdy v průběhu svého života rádo změnilo svou práci, není však řečeno, dokonce to ani nepředpokládáme, že z důvodu například špatného zacházení ze strany zaměstnavatele. Nesmíme však tento výsledek brát na lehkou váhu, jelikož by mohl v budoucnu vést k značné fluktuaci. Situace je prezentována v grafu 3.8.

Graf 3.8 Fluktuace zaměstnanců a)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázku zaměřenou na fluktuaci máme připravenou ještě jednu. Tentokrát museli respondenti vyjádřit svůj souhlas či nesouhlas s větou: „**Vážně uvažuji o odchodu z této společnosti.**“ Tato otázka má podle našeho mínění větší vypovídací váhu, než otázka předchozí. Je zde totiž položena konkrétní otázka, týkající se současného rozpoložení pracovníků a ne pouze o určité vizi do budoucna. Pozitivním zjištěním je, že nikdo z námi oslovených lidí vážně neuvažuje o odchodu ze společnosti KEŠKA-FM s.r.o. Tomuto poznatku budeme přikládat poměrně značnou váhu, jelikož by se ve společnosti neměl vyskytovat nikdo, kdo by ji chtěl v každém případě opustit. 18 % respondentů, což jsou pouze 3 lidé, alespoň uvažuje o odchodu ze společnosti, nejsou to ovšem zatím rozhodnutí lidé. Na tyto by se měla společnost zaměřit a pokusit se jejich rozhodnutí ještě změnit. Více než 80 % pracovníků, kteří se účastnili našeho průzkumu, nijak vážněji o odchodu ze společnosti v nejbližší době neuvažuje. To je velmi podstatná a pozitivní informace pro vedení společnosti. Přesné rozvržení čísel můžeme sledovat v grafu 3.9.

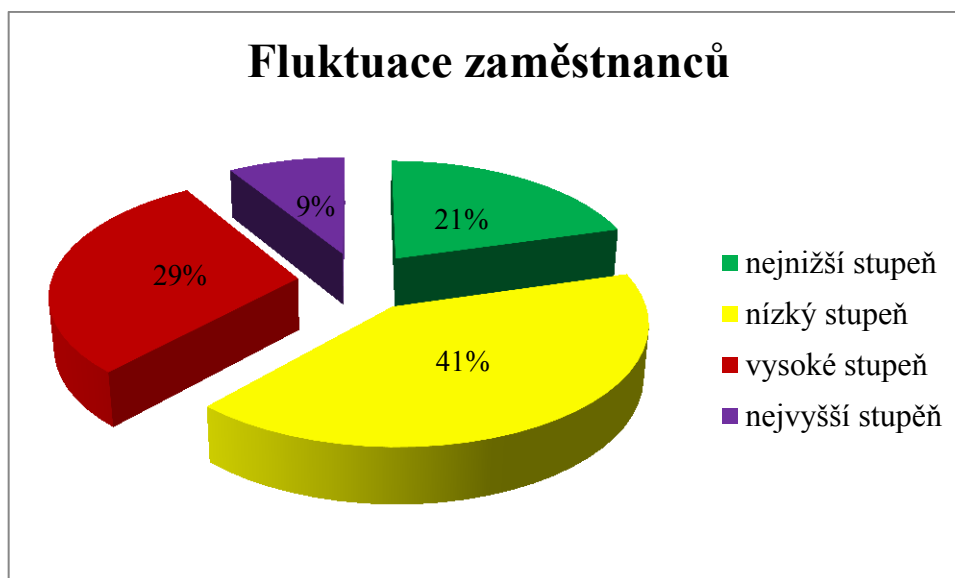
Graf 3.9 Fluktuace zaměstnanců b)



Zdroj: vlastní zpracování

Celkovou fluktuaci zaměstnanců nám udávají dvě otázky spadající do oblasti zvané fluktuace. Z grafu nám vyplývá, že ve velkoobchodě převažuje nižší stupeň fluktuace, což je dobrý ukazatel. Podrobnější stav máme zobrazen v grafu 3.10.

Graf 3.10 Fluktuace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Otázky zaměřené na motivaci zaměstnanců

Třetí a poslední oblastí našeho dotazníku je část nazvaná motivace, zde máme 6 tvrzení, se kterými se zaměstnanci ztotožňují. Tato část nám odhalí jisté mezery v tom, jak jsou pracovníci společnosti KEŠKA-FM s.r.o. motivováni k vykonávání jejich práce. Respondent, stejně jako u předchozích otázek mají na výběr ze čtyř ohodnocení daného tvrzení – „zcela souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“, „zcela nesouhlasím“. Vyberou to, které nejlépe popisuje jejich vztah k dané otázce.

Dále jsme do této části dotazníku umístili jednu speciální otázku zaměřenou na odhalení těch nejdůležitějších položek, týkajících zaměstnání, vzhledem k tomu, jak je vnímají zaměstnanci. Zde mají pracovníci ohodnotit důležitost jednotlivých položek týkajících se všeobecně zaměstnání. Na výběr mají respondenti opět jednu ze čtyř variant odpovědí. Nejedná se však o vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu s jednotlivými tvrzeními, ale jedná se o vyjádření míry důležitosti. Použité grafy v této části vychází ze zpracované tabulky v příloze č. 4.

Následující tři otázky jsou zaměřeny na vnitřní motivaci pracovníků. Tento typ motivace je ovlivňován například zajímavostí vykonávané práce, její užitečností či mírou autonomie. Pokud jsou zaměstnanci vnitřně motivováni, jsou schopni lépe čelit výzvám, jsou kreativnější a dokonce i produktivnější. Tito zaměstnanci jsou spokojenější se svým zaměstnáním a díky tomu bývají také loajálnější vůči svému zaměstnavateli. My jsme zvolili otázky zkoumající míru zajímavosti, užitečnosti vykonávaného zaměstnání a pocit osobního úspěchu, který plyne z dané činnosti.

První otázka se týká ohodnocení zajímavosti vykonávané práce. Přesné znění tvrzení je: **„Mám pocit, že práce, kterou vykonávám, je zajímavá.“** Můžeme říci, že více než 50 % dotázaných zaměstnanců hodnotí svou práci jako zajímavou. To je jistě dobrý výsledek vzhledem k vykonávané činnosti. Velkou část personálu totiž tvoří řidiči, jejichž náplní práce je více méně nakládání, rozvoz a výdej zboží. Samozřejmě mají také jistou zodpovědnost za svěřenou zákaznickou oblast. Avšak rutinní práce se zbožím značně převažuje. Na základě tohoto faktu se dá pochopit, že pro zhruba 40 % respondentů může být jejich práce nezajímavá.

Tuto domněnku ovšem nemáme zcela potvrzenou. Jak jsme již zmínili, součástí úvodních otázek byla také otázka týkající se měsíčního hrubého příjmu. Tu jsme z důvodu zřejmě přílišné intimity raději z dotazníku odebrali. Nebylo by zcela přesné použít takto neúplné údaje, avšak na základě námi získaných dat vyplýval z odpovědí následující fakt. Pracovníci s nižším hrubým měsíčním příjmem, u nichž můžeme předpokládat pracovníě nižší postavení ve společnosti, odpovídali na danou otázku spíše negativně. Z tohoto důvodu předpokládáme, že níže postavení pracovníci, což jsou především řidiči zajišťující rozvoz zboží po severní Moravě, shledávají náplň své práce méně zajímavou než zaměstnanci vykonávající lépe placenou práci, jako například obchodní zástupci. Toto tvrzení ovšem nemůžeme podložit úplnými podklady. Celou situaci máme znázorněnou v grafu 3.11. Tady můžeme vidět přesná procenta u jednotlivých odpovědí, podle toho jak byly možnosti voleny jednotlivými pracovníky.

Graf 3.11 Vnitřní motivace zaměstnanců a)



Zdroj: vlastní zpracování

Druhé tvrzení zaměřené na vnitřní motivaci pracovníků zní: „**Mám pocit, že práce, kterou vykonávám, je užitečná.**“ S tímto tvrzením se zcela ztotožnilo 18 % všech respondentů. To je velice příznivý výsledek. Pokud lidé pracují s vědomím, že práce, kterou mají na starost, je užitečná, jsou tyto pracovníci například ochotnější čelit výzvam. Avšak

nesmíme zapomenout, že daných 18 % respondentů jsou pouze 3 zaměstnanci. Celkově odpovědělo téměř 60 % všech dotázaných pozitivně. Myslí si tedy, že jejich práce je užitečná a má opravdu smysl ji vykonávat. Oproti tomu 12 % všech dotázaných zaměstnanců shledává svou práci zcela neužitečnou. Zde je na místě zdůraznit a připomenout raději všem zaměstnancům jak důležitá je jejich práce, ač se to tak nemusí mnohdy jevit. Jak dopadla tato otázka celkově, můžeme vidět v grafu 3.12.

Graf 3.12 Vnitřní motivace zaměstnanců b)



Zdroj: vlastní zpracování

Třetím a posledním tvrzením vztahujícím se k vnitřní motivaci zaměstnanců je následující: „**Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.**“ Toto tvrzení vyjadřuje, jak vykonávaná práce naplňuje zaměstnance, jaký jim přináší osobní rozvoj. Je zvláštní, že se žádný z dotázaných zaměstnanců s tímto tvrzením nedokázal zcela ztotožnit. Žádný z nich totiž nezvolil možnost „zcela souhlasím“. Naopak nejčastěji volenou odpovědí bylo „spíše souhlasím“. Tuto variantu si zvolilo celých 47 % všech respondentů. Zbylých 53 % námi oslovených pracovníků si nemyslí, že by jim jejich práce přinášela větší či menší osobní úspěch a naplnění. Z toho téměř jedna pětina všech respondentů s tímto tvrzením „zcela nesouhlasí“, což značí opravdu negativní hodnocení dané oblasti. Detailnější výsledek

hodnocení této otázky můžeme pozorovat v grafu 3.13. Tato otázka nám tedy ukončila menší podoblast zvanou vnitřní motivace zaměstnanců.

Graf 3.13 Vnitřní motivace zaměstnanců c)

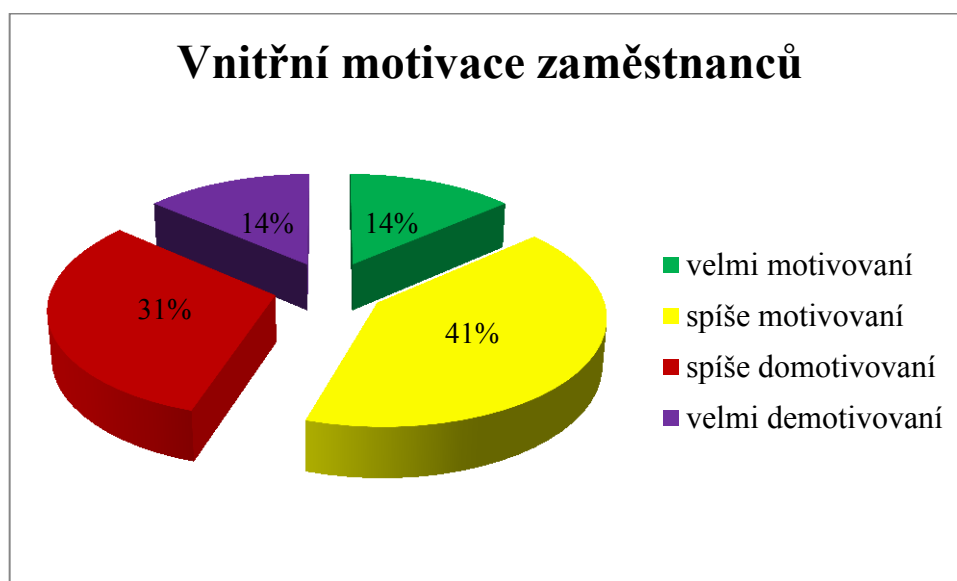


Zdroj: vlastní zpracování

Celková vnitřní motivace zaměstnanců nám vyplývá ze tří otázek spadajících do oblasti vnitřní motivace. Přesné údaje nám poskytuje graf 3.14. Ten nám ukazuje, jak moc jsou pracovníci KEŠKA-FM s.r.o. motivováni. Jedná se o vnitřní motivaci, která vyplývá ze zajímavosti vykonávané činnosti a její užitečnosti z pohledu pracovníků samotných. Zahrnut je zde i pocit pracovního úspěchu plynoucí z práce.

Na základě těchto kritérií dostaneme hodnoty ukazující kolik pracovníků je velmi motivováno nebo naopak velmi demotivováno. Celkově nám tedy vyplývá, že 55 % respondentů se cítí motivováno k výkonu jejich zaměstnání. Taková to míra motivace přispívá k celkové spokojenosti a také ke zvyšování produktivity samotné. Zbýlých 45 % pracovníků je spíše demotivováno vnitřními charakteristikami práce. Tento stav může vést ke snížení spokojenosti, loajality, produktivity, ale také ke zvýšení fluktuace.

Graf 3.14 Vnitřní motivace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Další oblast otázek by mohla být nazvaná vnější motivace zaměstnanců. Zde máme dvě otázky zaměřené na odměňování. Jedná se o finanční ocenění spjaté s vykonávanou činností. Zaměstnanci budou posuzovat, zda je odměňování spravedlivé a transparentní. Třetí otázka je však spojena s jiným než finančním oceněním a to se zpětnou vazbou vedení za dobře vykonávanou práci.

Prvním tvrzením je tedy: **„Odměňování v naší společnosti je přímo spjato s odváděným výkonem.“** Tato otázka ukáže pohled zaměstnanců na způsob oceňování. Zda se jedná o spravedlivé jednání vůči jim samotným, nebo zda ve společnosti nepanuje jistá vnímaná nespravedlnost. Výsledky této otázky dopadly pro velkoobchod KEŠKA-FM s.r.o. velmi dobře. Téměř 80 % respondentů souhlasí s tím, že odměňování je skutečně postaveno na výkonu, který pracovníci podávají, a ne na jiných neznámých důvodech. To je velice podstatné, aby zaměstnanci věděli, že pokud se budou opravdu snažit, budou efektivně zastávat své pozice, dostane se jim za to do uznání v podobě finančního ohodnocení. Nesmíme však opomenout zbylých 23 % lidí, kteří s tímto tvrzením „spíše nesouhlasí“. Znamená to, že téměř každý čtvrtý člověk pracující pro tuto společnost, má jistý pocit nespravedlnosti. S touto skutečností by se mělo počítat, protože ne každému se budou líbit nastavená pravidla a podmínky pro udělení jistých benefitů. Otázkou jistě zůstává, zda jsou tyto lidé neprávem dotknutí pracovníci, kteří na odměny prostě nedosahují, nebo zda se jedná o opravdové

nesrovnalosti v odměňování zaměstnanců. Na to, jak si vedou jednotlivé odpovědi procentně, se můžeme podívat v grafu 3.15.

Graf 3.15 Vnější motivace zaměstnanců a)



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším tvrzením týkajícím se vnější motivace je: „**Vzhledem ke svému pracovnímu výkonu jsem odměňován spravedlivě.**“ Stejně jako předchozí tvrzení i toto se dočkalo poměrně pozitivní odezvy. 65 % všech respondentů si myslí, že jsou oni sami odměňováni spravedlivě, alespoň pokud se jedná o finanční stránku oceňování. Z toho celých 12 % dotázaných zaměstnanců je si tímto tvrzením zcela jisto. Zbylých 35 % lidí si ovšem myslí, že by odměny vzhledem k jejich výkonu měly být vyšší. Toto číslo jistě není zanedbatelné. Nemělo by to však být směrodatné, jelikož lidé si často myslí, že dělají víc, než ve skutečnosti vlastně dělají. Z toho důvodu může vznikat pocit jisté křivdy a nespravedlnosti. V tomto případě by měla být komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem zaměřena právě na tuto oblast, aby se odhalily faktory, které přispěly k poměrně vysoké míře nespokojenosti s ohodnocením vykonávané práce. Podrobná čísla můžeme vidět v grafu 3.16.

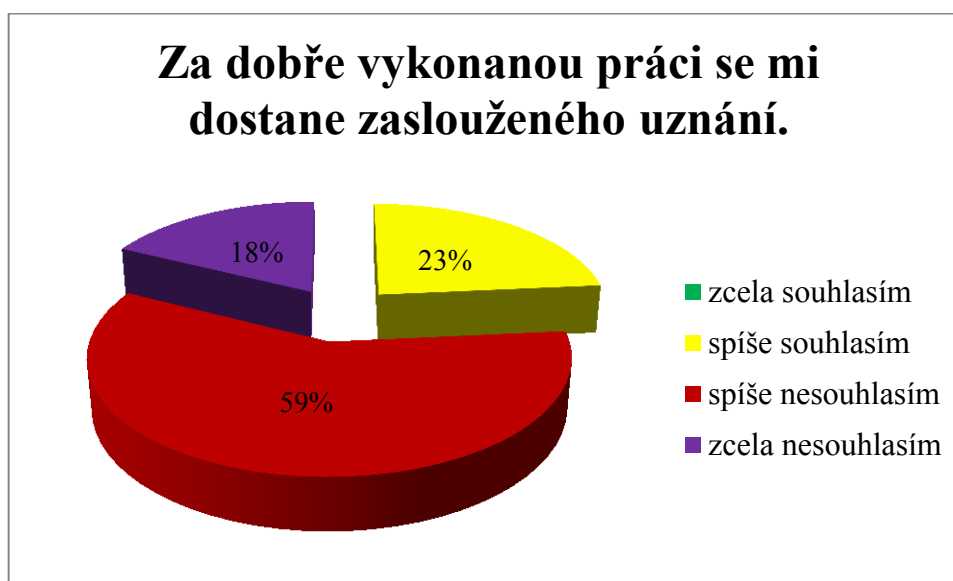
Graf 3.16 Vnější motivace zaměstnanců b)



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka týkající se vnější motivace zaměstnanců je jiná než předchozí dvě. Tato difference spočívá ve formě odměňování. V této otázce se zabýváme jinou než finanční kompenzací. Plné znění tvrzení je: **„Za dobře vykonanou práci se mi dostane zaslouženého uznání.“**. V následujícím grafu 3.17. vidíme, která z odpovědí byla volena nejčastěji a která naopak méně často. Toto tvrzení bylo celkově hodnoceno velmi negativně. Téměř 80 % všech zaměstnanců účastnících se výzkumu odpovědělo, že za vykonanou práci se jim nedostává dostatečného a zaslouženého uznání. To jsou velmi alarmující čísla, která vypovídají o nízké míře pozornosti vedení společnosti. Tu zaměstnanci vnímají jako nedostatečnou k jejich pracovním výkonům a dosaženým výsledkům. Tato skutečnost má jistě negativní dopad na motivaci pracovníků a může tak mít za následek pokles celkové spokojenosti zaměstnanců a tím i jejich pracovní výkonnosti, proto je nutné tento ukazatel zlepšit. Alespoň každý čtvrtý pracovník má pocit dostatečného uznání za vykonanou práci. Toto číslo by se mělo rozhodně zvýšit, aby nedošlo k výraznějšímu poklesu efektivnosti vykonávané činnosti.

Graf 3.17 Vnější motivace zaměstnanců c)

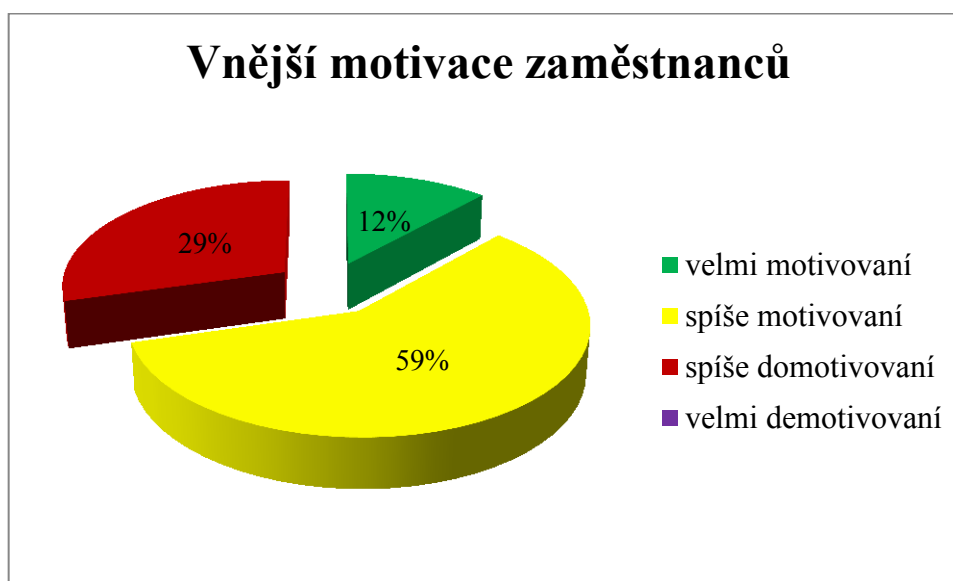


Zdroj: vlastní zpracování

Celkovou vnější motivaci zaměstnanců vypočteme na základě výsledků otázek z části zvané vnější motivace zaměstnanců. Jedná se o způsob odměňování, který je uplatňován ve společnosti KEŠKA-FM s.r.o. Zaměstnanci posuzovali spravedlnost a transparentnost finančního oceňování. Nejprve hodnotili, jak je odměňování spojeno s odváděným výkonem a poté jak jsou zaměstnanci samotní odměňováni. Třetí z otázek týkající se uznání, které zaměstnanci dostávají od svých vedoucích, do celkového hodnocení vnější motivace nezahrnujeme, protože se vyloženě nejedná o finanční, hmatatelné ocenění. Proto by mohlo dojít ke zkreslení výsledných údajů.

Většina respondentů tedy hodnotila odměňování v této společnosti velmi pozitivně. Více než 70 % zaměstnanců cítí, že jsou díky způsobu odměňování pozitivně motivováni. Oproti tomu 29 % pracovníků je spíše demotivováno, což může vést k celé řadě negativních dopadů, které může organizace pocítit. Přesná čísla jsou zanesena v grafu 3.18.

Graf 3.18 Vnější motivace zaměstnanců



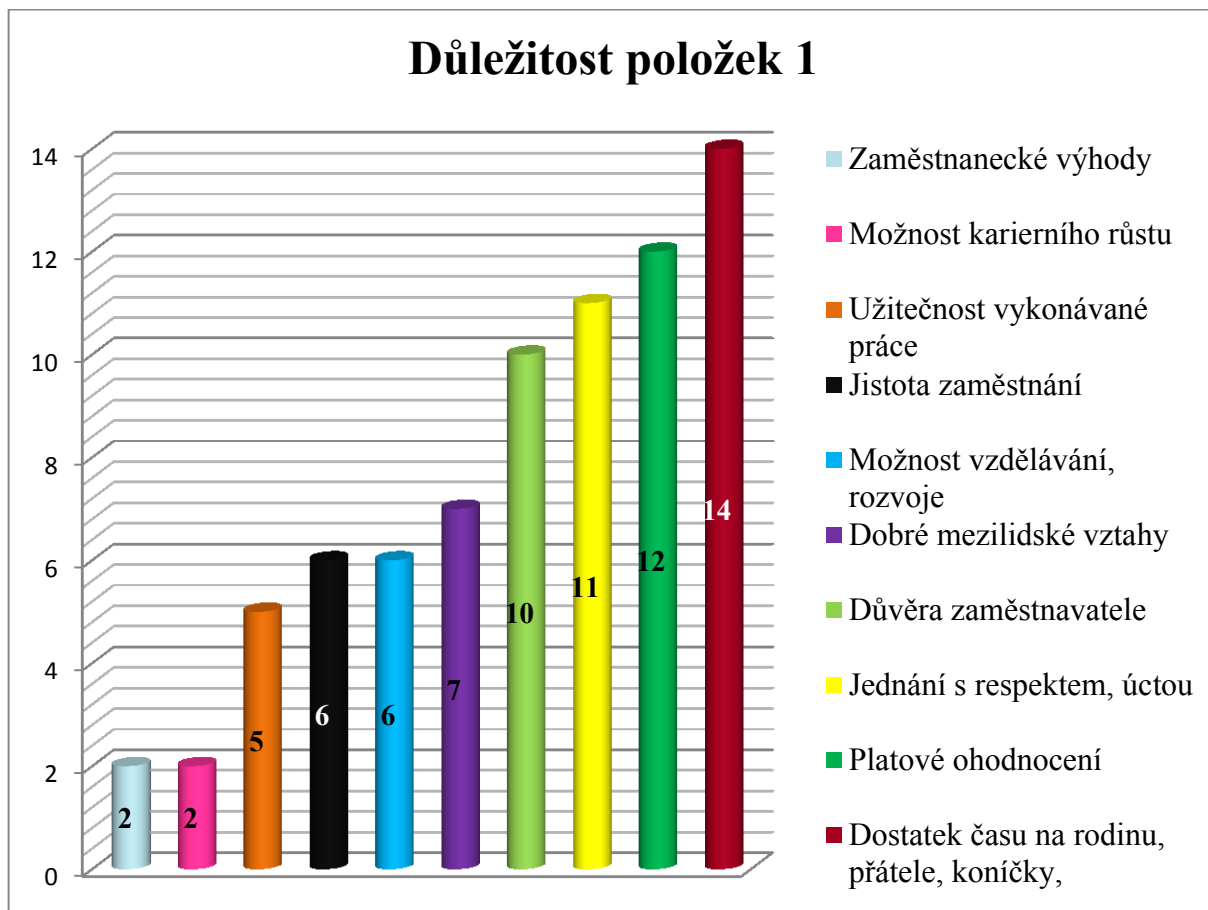
Zdroj: vlastní zpracování

Speciální otázka v této části dotazníku je zaměřena na rozhodnutí, která z daných položek je pro zaměstnance důležitá. Respondentům bylo předloženo 10 položek, u kterých měli zvolit důležitost. Mohli vybírat z možností „zcela důležité“, „spíše důležité“, „spíše nedůležité“ a „zcela nedůležité“. Jedná se o určité aspekty vztahující se všeobecně k práci, konkrétně to jsou jistota zaměstnání; dobré mezilidské vztahy; platové ohodnocení; dostatek času na rodinu, přátele, koníčky; jednání s respektem, úctou; důvěra zaměstnavatele; užitečnost vykonávané práce; možnost vzdělávání, rozvoje; zaměstnanecké výhody; možnost karierního růstu.

Tyto motivační činitele hodnotili zaměstnanci dle svého uvážení. Které byly pro ně nejdůležitější, nám ukazuje graf 3.19. Jednotlivé hodnoty vepsané ve sloupcích, znázorňují počet pracovníků, pro které byl daný činitel zcela důležitý. Překvapující je, že jistota zaměstnání není zdaleka tou nejdůležitější položkou pro pracovníky. Jako „velmi důležitou“ ji hodnotilo pouhých 6 zaměstnanců. Naopak nejdůležitější je trochu nečekaně dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. Tuto položku označilo 14 respondentů jako „zcela důležitou“. Podobně vysokou důležitost získali činitelé jako platové ohodnocení, důvěra zaměstnavatele a jednání s respektem a úctou. Nejméně podstatné jsou pro zaměstnance KEŠKA-FM s.r.o. karierní růst a zaměstnanecké výhody. Průměrně 6 pracovníků hodnotilo zbylé položky: dobré mezilidské vztahy, užitečnost vykonávané práce, možnost vzdělávání – jako velmi

důležité S těmito skutečností by mělo vedení společnosti kalkulovat, pokud se bude snažit pozitivně ovlivnit to, jak jsou pracovníci motivováni.

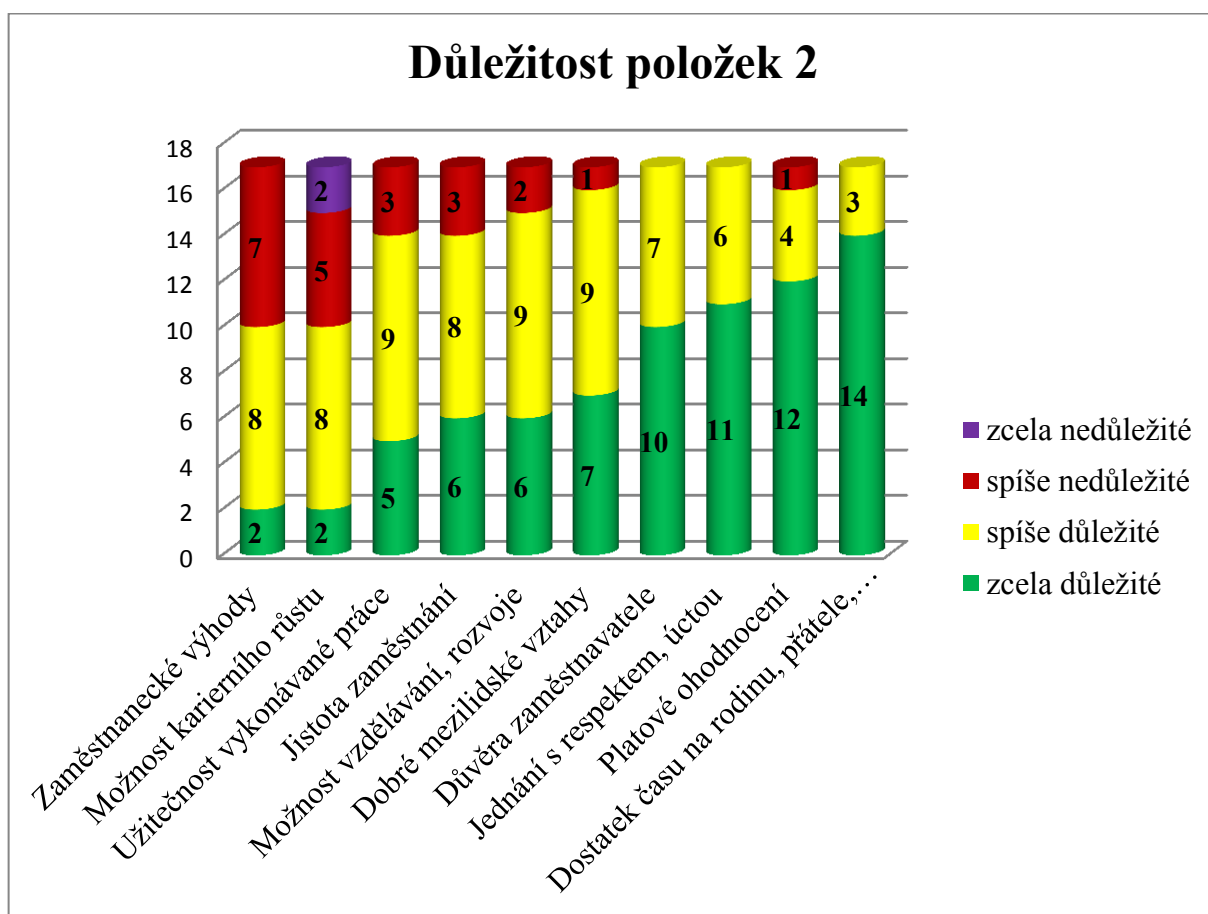
Graf 3.19 Důležitost motivačních činitelů 1



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 3.20 vidíme celkové odpovědi pracovníků na jednotlivé motivační činitele. Vidíme zde, kolik respondentů zvolilo možnost „zcela důležité“, „spíše důležité“, „spíše nedůležité“ a „zcela nedůležité“. Samozřejmě u některých položek nebyly zvoleny všechny tyto varianty, jelikož si respondenti vystačili například pouze se dvěma stupni důležitosti.

Graf 3.20 Důležitost motivačních činitelů 2



Zdroj: vlastní zpracování

4 Návrhy a doporučení pro organizaci

Naším úkolem bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců společnosti KEŠKA-FM s.r.o. Jednalo se především o spokojenost s motivačními prostředky, kterými velkoobchod disponuje, tyto motivační činitele jsme rozdělili na vnitřní a vnější, dále jsme tyto údaje zpracovávali odděleně. Také jsme chtěli zjistit vztah zaměstnanců vůči jejich zaměstnavateli, abychom odhalili jisté mezery a slabiny, které bychom mohli na základě našeho výzkumu zlepšit ve prospěch společnosti. Tuto oblast jsme rozdělili na loajalitu, angažovanost a fluktuaci zaměstnanců.

Na začátku našeho průzkumu bylo jasné, že ne všechny skutečnosti, které zjistíme, budou vyznívat pro společnost KEŠKA-FM s.r.o. příznivě. To však nemusí představovat slabou stránku firmy, naopak vzhledem k projevené **snaze nalézt a eliminovat nedostatky**, musíme ocenit její neustálý zájem o zlepšování firemního prostředí spojený se zvyšováním spokojenosti zaměstnanců a díky tomu zprostředkovaně i zákazníků.

V této části bakalářské práce se pokusíme definovat vhodné návrhy a doporučení pro organizaci, které by pomohly zvýšit úroveň spokojenosti všech zaměstnanců. Budeme samozřejmě **vycházet z výsledků našeho výzkumu a na jejich základě stanovíme náležitá opatření**, která zajistí lepší mínění pracovníků o jejich zaměstnavateli a zároveň pomohou zlepšit způsob motivování pracovníků společnosti KEŠKA-FM s.r.o.

V rámci dotazníkového šetření jsme nejprve zjišťovali vztah zaměstnanců k organizaci, konkrétně jsme začali průzkum **loajalitou personálu**. Zde by se měla společnost zaměřit na oblast týkající se hrdosti zaměstnanců, jelikož ta je na **nižší**, než akceptovatelná **úroveň**. Vedení by si mělo vyhradit čas na to, aby vyzvedlo silné stránky firmy a ukázalo je zaměstnancům. Je pravděpodobné, že o nich všichni vědí, ale nikdy neuškodí připomenout a zdůraznit takové činnosti, které organizaci dostaly tam, kde se nyní nachází. Zaměstnanci této organizace mají být jistě na co **pyšní**, ať už se zaměříme **na pozici, kterou si společnost vybudovala na trhu** i přes krátkou dobu působnosti a velkou konkurenci. Také můžeme poukázat **na spokojené zákazníky**, díky nimž se neustále zvyšuje poptávka po výrobcích a službách této společnosti. Je zde jistě celá řada aspektů, na které by zaměstnanec této organizace mohl být hrdý, zaleží pouze na způsobu prezentování již dosažených úspěchů.

Co se týče další oblasti výzkumu, zaměřili jsme se na **fluktuaci zaměstnanců**. Abychom podtrhli také dobré výsledky, musíme zmínit fakt, že téměř žádný ze zaměstnanců

vážně neuvažuje o odchodu ze společnosti, což je velmi příznivá zpráva. Na druhou stranu větší polovina námi dotázaných pracovníků by nechtěla pro tuto společnost pracovat až do svého odchodu do důchodu. Nyní vyvstává otázka, zda má vedení společnosti zájem udržet si své zaměstnance od jejich nástupu do zaměstnání až do jejich odchodu do penze. Jedná se přece jenom o fyzicky a psychicky náročnější pracovní pozice, ať už zmíníme obchodní zástupce či řidiče, je pouze na uvážení vrcholného vedení velkoobchodu, zda je tento krok pro ně žádoucí či nikoliv. Pokud by se rozhodlo pro udržení zaměstnanců až do jejich důchodového věku, mělo by se zaměřit na obecnou spokojenost zaměstnanců. Můžeme vycházet z našeho výzkumu důležitosti motivačních činitelů, dle těchto výsledků je pro většinu zaměstnanců **nejdůležitější jednání s respektem a úctou, dobré platové ohodnocení a především dostatek volného času na rodinu a zájmy**. Pokud si bude společnost na těchto aspektech zakládat, lidé si rozmyslí, zda jim jiný zaměstnavatel nabídne tak dobré pracovní podmínky jako oni, navíc prokázat lidem respekt a úctu společnost nic nestojí, ale zaměstnanci si toho budou velmi vážit.

V další části dotazníkového šetření jsme se zaměřili na motivaci zaměstnanců k vykonávání pracovních činností. Motivaci jsme si tedy rozdělili na vnitřní a vnější, zvanou také stimulace. **Vnitřní motivace** je dána například užitečností a zajímavostí práce, ale také pocitem osobního úspěchu spojeného s vykonávanou pozicí. Vzhledem k výsledkům našeho výzkumu můžeme říci, že užitečnost i zajímavost práce vykonávané pro společnost KEŠKA-FM s.r.o. je zaměstnanci hodnocena relativně pozitivně. Ovšem nikdy neuškodí tyto aspekty ještě umocnit, aby měl pracovník uspokojující pocit z efektivně využitého času. Je třeba některé mechanické činnosti, se kterými se dennodenně setkávají řidiči, zajišťující nakládání, rozvoz a výdej zboží, ozvláštnit jinými činnostmi, které vnesou do náplně práce jistou atraktivitu a rozbijí jednotvárnou činnost. **Na základě výsledků našeho výzkumu**, jsme zjistili, jak moc je pro zaměstnance důležitá důvěra projevená ze strany zaměstnavatele. Díky tomu může doporučit **převedení větší míry zodpovědnosti na zaměstnance**, která povede ke zvýšení zajímavosti vykonávané práce, a tím i k větší vnitřní motivaci. Tímto gestem vyjádří management svou důvěru a pracovník navíc získá větší pole působnosti, což povede ke zvýšení zajímavosti práce i k osobnímu rozvoji.

Vnější motivaci zaměstnanců jsme zkoumali na základě otázek zaměřených na platové ohodnocení a uznání spojené s dosahováním cílů a úspěchu. Nejprve jsme se v dotazníku ptali na **spravedlnost a transparentnost finančního oceňování**, tato oblast dopadla na základě výsledků našeho dotazníkového šetření **velmi dobře**. Velkoobchod se může pochlubit

vysokou mírou integrace mezi odváděným výkonem a finančním odměňováním. To je jistě silná stránka společnosti a také velmi pozitivní motivace. Pro zaměstnance je opravdu důležité vědět, že jejich snahu a dobré výsledky dokáže společnost ocenit, alespoň tedy po finanční stránce.

Problém však vzniká v oblasti **projevování zaslouženého uznání za vykonanou práci**. Podstatná část zaměstnanců nepocituje dostatečné projevení uznání za pracovní výkony, které odvádí. To může vést k demotivaci pracovníků a tím také ke snížení jejich výkonnosti, proto by se takové situaci měla každá společnost vyvarovat a nastanou-li podobné problémy, tak by se měly ihned řešit. Východiskem tohoto problému není žádné složité řešení, jedná se „pouze“ o větší angažovanost managementu. **Vedení musí stanovit konkrétní normy**, při jejichž dodržování bude **práce vnímána jako dobře vykonaná**. Zaměstnanci totiž mohou mít pocit, že si jistou pochvalu zaslouží, protože odvedli skvělou práci, může se však jednat pouze o jejich subjektivní hodnocení situace. Z toho důvodu je žádoucí, aby každý pracovník věděl, jakým způsobem se má chovat při výkonu své práce a jaké výsledky jsou od něj požadovány.

Na základě těchto doporučení a návrhů by se spokojenost zaměstnanců ve velkoobchodě KEŠKA-FM s.r.o., která již v současné době není na špatné úrovni, měla oproti původnímu stavu ještě zvýšit. Samozřejmě vždy závisí na konkrétní situaci a prostředí, ve kterém se společnost nachází. Je nesmírně důležité průběžně zjišťovat stav spokojenosti mezi zaměstnanci, aby mohly být případné nedostatky odstraněny a byla tak zachována vysoká míra motivace a efektivnosti vykonávané práce.

5 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců ve společnosti KEŠKA-FM s.r.o. prostřednictvím dotazníkového šetření. Chtěli jsme zjistit, jaký postoj zaujímají zaměstnanci vůči svému zaměstnavateli, a jak jsou motivováni k vykonávání své práce.

V této bakalářské práci jsme se věnovali tématu, se kterým se setkává každá společnost usilující, o co nejlepší výsledky ve svém oboru. Jedná se o spokojenost zaměstnanců, kterou jsme zkoumali ve velkoobchodě zaměřeném na alkoholické a nealkoholické nápoje, konkrétně se jedná o velkosklad KEŠKA-FM s.r.o.

Právě spokojenost pracovníků vyvolává celou řadu pozitivních vlivů na fungování organizace. Pokud jí vedení společnosti věnuje dostatečnou pozornost, může přispívat vysoká úroveň spokojenosti zaměstnanců, například ke zvyšování výkonnosti v práci, větší kreativitě, loajalitě, ochotě postavit se nastalým problémům a prostřednictvím všech těchto ukazatelů k vyšší konkurenceschopnosti celého podniku.

V teoretické části bakalářské práce jsme se zaměřili na vysvětlení a pochopení pojmů souvisejících se spokojeností zaměstnanců. Popsali jsme vztah mezi spokojeností a motivací, ale také vztah mezi spokojeností a výkonností. Vzhledem ke zvolené metodě zkoumání spokojenosti jsme nevynechali ani popis dotazování a dotazníků samotných.

Aplikační část jsme naopak věnovali realizaci dotazníkového šetření ve zvolené společnosti, kterou jsme samozřejmě nejprve charakterizovali. Díky dotazníkům, které nám vyplnilo téměř 70 % zaměstnanců, jsme mohli určit míru spokojenosti zaměstnanců s různými aspekty práce. Jednalo se o vnitřní a vnější motivaci k práci a také o vztah zaměstnanců vůči jejich zaměstnavateli.

Výsledky dotazníkového průzkumu vyzněly pro vybranou společnost spíše příznivě, pouze v jedné oblasti dotazování byla zjištěna opravdu nízká úroveň spokojenosti. Konkrétně se jednalo o projevy uznání ze strany vedení za dobře vykonanou práci zaměstnanců.

V oblastech, které vykazovaly horší výsledky, jsme navrhli opatření, která by mohla zjištěné nedostatky eliminovat a přispět tak k vyšší míře spokojenosti zaměstnanců., naopak oblasti, se kterými byli zaměstnanci obzvláště spokojeni, jsme vyzdvihli jako silné stánky. Tak tomu bylo například u spravedlnosti a transparentnosti odměňování.

Abychom mohli proniknout do problematiky spokojenosti zaměstnanců, museli jsme nastudovat odborné knihy zaměřené na tuto část pracovního života. Díky tomu jsme měli možnost lépe porozumět všem aspektům uspokojení z práce a také jsme měli příležitost nahlédnout na celkovou provázanost nejrůznějších pojmů, jako jsou motivace a výkonnost, právě se spokojeností pracovníků.

Velmi přínosné také bylo porovnat výsledky dotazníkového průzkumu s vlastní dosavadní zkušeností. Zajímavá pro nás byla jistá změna preferencí a důležitosti u jednotlivých motivačních činitelů, která se zřejmě mění, přestane-li člověk studovat a začne-li pracovat na plný úvazek. Celkově bylo pro nás velkou příležitostí nahlédnout do zaběhnuté a prosperující firmy, konkrétně zkoumat prostředí, jaké zaměstnavatel „přichystal“ pro své zaměstnance. Měli jsme alespoň možnost podívat se, jak to chodí v reálném světě a ne pouze na stránkách učebnic a odborných knih. Tato empirie se nám bude jistě hodit v budoucnu, ať už při psaní diplomové práce či při hledání zaměstnání. Nyní se dokážeme lépe orientovat ve všech aspektech, které by dobré zaměstnání mělo poskytovat, aby nás dokázalo pracovně uspokojit.

Seznam použité literatury

ADAI, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

ELLIS, Jessica. *What is employee satisfaction?* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <http://www.wisageek.org/what-is-employee-satisfaction.htm>

HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 4. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-283-6.

KROUPA, Aleš et al. *Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha: VÚPSV, v.v.i, 2007. ISBN 978-80-87007-71-6

LAZAROVÁ, Bohumíra et al. *Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků* [online]. 2011 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedl/age-management-strategie-rizeni-zohlednujicivek-pracovniku.html>

MAREK, Petr. *Výzkum spokojenosti na pracovišti* [online]. 2004 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://puvodni.personalista.com/index.php?id=99>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“* [online]. 2009 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6565>

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

SHETRONE, April. *7 Ways to Improve Employee Satisfaction* [online]. 2011 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.inc.com/guides/201105/7-ways-to-improve-employee-satisfaction.html>

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. května 2013

.....
Báňská

podpis

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Významy pojmu pracovní spokojenost.....	7
Tab. 3.1 Dělení podniku v závislosti na počtu zaměstnanců	27

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Schématické znázornění vztahu mezi nedostatkem, potřebou, motivací a jednáním člověka	20
--	----

Seznam grafů

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví	29
Graf 3.2 Věková struktura zaměstnanců	30
Graf 3.3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců.....	31
Graf 3.4 Loajalita zaměstnanců a).....	33
Graf 3.5 Loajalita zaměstnanců b)	34
Graf 3.6 Loajalita zaměstnanců.....	35
Graf 3.7 Angažovanost zaměstnanců	36
Graf 3.8 Fluktuace zaměstnanců a)	37
Graf 3.9 Fluktuace zaměstnanců b).....	38
Graf 3.10 Fluktuace zaměstnanců	38
Graf 3.11 Vnitřní motivace zaměstnanců a).....	40
Graf 3.12 Vnitřní motivace zaměstnanců b)	41
Graf 3.13 Vnitřní motivace zaměstnanců c).....	42
Graf 3.14 Vnitřní motivace zaměstnanců.....	43
Graf 3.15 Vnější motivace zaměstnanců a).....	44
Graf 3.16 Vnější motivace zaměstnanců b).....	45
Graf 3.17 Vnější motivace zaměstnanců c).....	46
Graf 3.18 Vnější motivace zaměstnanců.....	47
Graf 3.19 Důležitost motivačních činitelů 1	48

Graf 3.20 Důležitost motivačních činitelů 2	49
---	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník

Příloha č. 2 - Výsledky dotazníkového šetření – úvodní otázky

Příloha č. 3 - Výsledky dotazníkového šetření – otázky zaměřené na vztah zaměstnanců vůči organizaci

Příloha č. 4 - Výsledky dotazníkového šetření – otázky zaměřené na motivaci zaměstnanců

DOTAZNÍK

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI KEŠKA-FM s.r.o.



Dobrý den vážený respondente,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na zjištění stavu Vaší spokojenosti v tomto velkoobchodě. Pro můj výzkum je velmi důležité získat přesná a nezkreslená data, jež budou vypovídat o skutečné situaci ve společnosti. Získané informace poslouží jako zpětná vazba pro společnost, ve které pracujete. Dotazování je samozřejmě zcela anonymní.

Předem Vám moc děkuji za vyplnění dotazníku.

S pozdravem Nela Bártová, studentka Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava.

ÚVODNÍ OTÁZKY

- 1) Pohlaví: Muž ☐ Žena ☐
- 2) Věk: do 20 let ☐ 21 – 35 let ☐ 36-50 let ☐ nad 50 let ☐
- 3) Nejvyšší dosažené vzdělání: ZŠ ☐ SŠ ☐ VOŠ ☐ VŠ ☐

U následujících otázek zaškrtněte jednu ze čtyř možností, která nejlépe vystihuje váš názor.

VZTAH K ORGANIZACI

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1) Společnost, ve které pracuji, bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Jsem hrdý/á na to, že pracuji právě pro tuto společnost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Pro tuto firmu dělám ze své vlastní iniciativy víc, než bych musel/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Rád/a bych pro tuto společnost pracoval/a až do svého odchodu do důchodu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Vážně uvažuji o odchodu z této společnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MOTIVACE

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1) Mám pocit, že práce, kterou vykonávám, je zajímavá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Mám pocit, že práce, kterou vykonávám, je užitečná.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Odměňování v naší společnosti je přímo spjato s odváděným výkonem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Vzhledem ke svému pracovnímu výkonu jsem odměňován spravedlivě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Za dobře vykonanou práci se mi dostane zaslouženého uznání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Jakou důležitost přikládáte těmto položkám:	zcela důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	zcela nedůležité
• Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dobré mezilidské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dostatek času na rodinu, přátele, koníčky, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jednání s respektem, úctou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Důvěra zaměstnavatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Užitečnost vykonávané práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Možnost vzdělávání, rozvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Možnost karierního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: zpracováno podle Kroupa, 2007

Příloha č. 2 Výsledky dotazníkového šetření – úvodní otázky

Úvodní otázky					
	Muž	Žena			
Pohlaví	13	4			
	do 20 let	21 - 35 let	36 - 50 let	nad 50 let	
Věk	0	8	6	3	
	ZŠ	Vyučen	SŠ	VOŠ	VŠ
Nejvyšší dosažené vzdělání	1	2	11	0	3

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3 Výsledky dotazníkového šetření – otázky zaměřené na vztah zaměstnanců vůči organizaci

Vztah k organizaci				
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Společnost, ve které pracuji, bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele.	2	9	5	1
Jsem hrdý/á na to, že pracuji právě pro tuto společnost.	0	6	8	3
Pro tuto firmu dělám ze své vlastní iniciativy víc, než bych musel/a.	2	7	6	2
Rád/a bych pro tuto společnost pracoval/a až do svého odchodu do důchodu.	3	4	7	3
Vážně uvažuji o odchodu z této společnosti.	0	3	10	4

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 4 Výsledky dotazníkového šetření – otázky zaměřené na motivaci zaměstnanců

Motivace				
	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Mám pocit, že práce, kterou vykonávám, je zajímavá	4	6	5	2
Mám pocit, že práce, kterou vykonávám, je užitečná.	3	7	5	2
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.	0	8	6	3
Odměňování v naší společnosti je přímo spojeno s odváděným výkonem.	2	11	4	0
Vzhledem ke svému pracovnímu výkonu jsem odměňován spravedlivě.	2	9	6	0
Za dobře vykonanou práci se mi dostane zaslouženého uznání.	0	4	10	3
Důležitost následujících položek	zcela důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	zcela nedůležité
Jistota zaměstnání	6	8	3	0
Dobré mezilidské vztahy	7	9	1	0
Platové ohodnocení	12	4	1	0
Dostatek času na rodinu, přátele, koníčky,	14	3	0	0
Jednání s respektem, úctou	11	6	0	0
Užitečnost vykonávané práce	5	9	3	0
Možnost vzdělávání, rozvoje	6	9	2	0
Zaměstnanecké výhody	2	8	7	0
Možnost kariérního růstu	2	8	5	2

Zdroj: vlastní zpracování